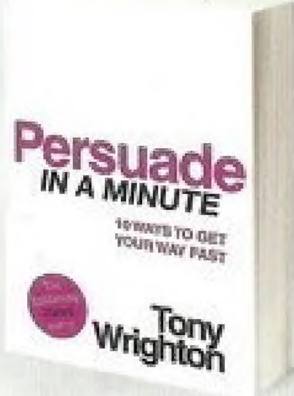
# قوة الإقناع في دقيقة واحدة



طوني رايتون

VIRGIN BOOKS

10 خطوات سهلة لتحصل دائماً على ما تريد.




- هل تريد أن تصبح أكثر قدرة على الإقناع؟
- هل تريد أن تتمتع بكاريزما لا تقاوم؟
- هل تريد أن تسمع كلمة "نعم" في غضون ثوان؟

إليك إذاً 10 طرق في غاية السرعة والبساطة والفعالية لتحقيق هذه الأهداف.

- حقق انطباعاً ممتازاً في اللقاءات الأولى.
- تسلّق سلّم النجاح المهني بسرعة.
- استخدم كل الوسائل لتكون الرابح في كل مشروع وكل موقف.

يمكنك أن تتعلم الإقناع الآن لأن كل طريقة من الطرق العشر لا تتطلب سوى "دقيقة واحدة"!

طوني رايتون Tony Wrighton

مدرب على البرمجة اللغوية العصبية NLP. من الكتّاب الأكثر مبيعاً في العالم على ال iTunes. مقدّم برامج تلفزيونية وإذاعية ناجحة منذ 15 عاماً.

www.tonywrighton.com

(حصري)

www.darelfarasha.com

# المحتويات

## مقدمـــة

أهلاً بك في «قوة الإقناع في دقيقة واحدة». كل تقنيّة من التقنيّات المطروحة في هذا الكتاب تتطلّب دقيقة أو أقل من دقيقة. هذا كل ما يتطلبه الأمر لتكون أكثر إقناعاً ولجعل الآخرين يفكرون بقول «أجل» عوضاً عن «لا».

ليس عليك قراءة الكتاب بكامله. ابدأ الآن بالقراءة في المجال الذي تعتقد أنّ عليك أن تكون أكثر إقناعًا به. بعض التقنيّات جادّة والبعض الآخر مسلٍّ جداً، وجميعها تعمل لتضمن أن يصبح الأشخاص أكثر تجاوباً مع ما تحاول أن تقوله.

ستجد عدداً من الطرق الخاصة للتعامل مع كل موقف. استخدمها بشتى الوسائل ولكن لا تظن أنها الوحيدة. إذا رأيت أن هناك طريقة تعمل أفضل من غيرها استخدمها. كن مشككاً! ففي الواقع كلما شككت أكثر كلما كان ذلك أفضل. لا تفترض أنّ كلّ شيء سيعطي نتيجة إنّما استعملها جميعها واكتشف أي واحدة تنفعك أكثر.

وأخيراً، كلمة مختصرة عن أهمية القيام بأشياء للأسباب المناسبة. عندما تؤمن بشدّة بأن شيئاً ما هو «مناسب» للشخص الآخر فعندها تقنعه لأهدافٍ نبيلة، وستسنح لك فرصة أفضل لسماع تلك الكلمة السحرية «أجل».

الفصل الأول

# الطرق المختصرة الثلاث السحرية للانطلاق في عملية الإقناع

تدير كارين نادياً رياضيًا في وسط لندن، وهي تريد أن تقنع المزيد من الأشخاص اللطيفين الذين يأتون إلى ناديها مرة أو مرتين في الأسبوع بالتسجيل في تمارين خاصة معها. إنها تتفق جيداً مع الجميع ولكن يبدو أن الناس يفضّلون إجراء محادثة عادية معها لمدة خمس دقائق على أن يقوموا بحجز جلسة خاصة معها.

وبالإضافة إلى ذلك، يبدو أن الكثير من أعضاء النادي يأتون ويمضون نصف ساعة يتحدثون فيها مع الأصحاب ويراقبون المدرب ويسيرون في أرجاء المكان ويملأون قوارير المياه ثم يعودون إلى المنزل غير منجزين سوى القليل. تعرف كارين أن الكثيرين منهم يرغبون بخسارة الوزن أو بتقوية أجسامهم ولكنها لاحظت أن ذلك لا يتم في أغلب الأحيان.

هي تحاول مساعدتهم كما أنها ترغب بذلك الدخل الإضافي الذي ينتج عن حصولها على زبائن للتمارين الشخصية.

هي تعرف أن التمارين الشخصية مُكلفة ولكنها مقتنعة بأن ذلك مفيد للجميع عندما يتسجّلون.

لنبدأ بجعلك أكثر إقناعاً على الفور. ستتعرّف فيما يلي على ثلاث طرق عامّة تمكّنك من جعل الأشخاص أكثر تجاوباً مع رسالتك. استخدمها جميعها واكتشف أي واحدة تعطي نتيجة أكثر من غيرها . . . وتسلّ بها!

الطرق المختصرة الثلاثة هي:

- اللمسة السحرية
- تغيير الموقع
- الكلمة الأكثر إقناعاً في العالم

## اللمسة السحرية

نيكولا غيغن اختصاصي في الإقناع يستمتع جدّاً بعمله. أجرى الكثير من الدراسات المسلّية ومن ضمنها «وضع النساء للماكياج قد يجذب الرجال أكثر» والدّراسة المفضّلة لديّ «حجم الصدر والأوتوستوب: دراسة ميدانية». هل تستطيع أن تخمّن ما كانت النتائج؟



على كل حال، من بين دراساته، هناك دراسة جرت في مطعم صغير في بلدة فرنسيّة. فاكتشف ومساعدته، الباحثة سيلين جاكوب، أن بإمكان حركة جسدية واحدة سريعة أن ترفع بشكل كبير قيمة البقشيش الذي تحصل عليه النادلة.

عندما يجلس الزبون كانّ على النادلة أن تقترب منه مبتسمة وتسأله عمّا يريد تناوله من شراب، ثم تحضّر بعد ذلك الشراب والفاتورة. وبعد مغادرة الزبون تعود إلى الطاولة لتنظفها وتلتفت بحرص لترى إذا ما ترك بقشيشاً وكم قيمته.

ومع نصف الزبائن، كانت النادلة تتبع تعليماً يقضي بأن تلمس ساعدهم بشكل سريع مرة واحدة عندما تقابلهم في المرة الأولى، أي حين تتلقى طلبهم. وعندما كانت تقوم بتلك اللمسة الأولى الوحيدة، ترتفع فرصة ترك الزبون بقشيشاً إلى 128%.

رأى الباحثان أن بإمكان لمسة أن تخلق بين شخصين رابطاً باطنياً غير كلامي يبقى في الذاكرة.

كيف يمكنك إذاً استخدام اللمسة السّحرية لإجراء الصفقات؟ لمساعدتك على النجاح؟ لجذب شخص ما؟ للحصول على ما تريد؟ تلمس النادلة الزبون فقط عندما تقوم بتلقي الطلب في المرة الأولى لا عند إحضار الفاتورة. ويبدو أن العقلّ الباطني يلاحظ اللمسة السحرية ويحفظها ويستجيب لها حتى بعد مرور فترة على حصولها.

وبالتالي، إن العلاقة بين اللمس والإقناع تمّت ملاحظتها ليس فقط من خلال الاختبار الذي أجري على النادلة بل في الكثير من الدراسات الأخرى. وعلى سبيل المثال، تبيّن أنّ لمسة سريعة ترفع من معدّل استجابة الناس عند القيام باستطلاع رأي في الشارع. كذلك إذا لمس البائع بشكل سريع الزبائن عندما يدخلون إلى المحل فإنهم يمضون مزيداً من الوقت هناك وبالتالي ينفقون المزيد من المال.

انتبه للمكان الذي تلمسه. فوفقاً لدراسة غيغن، يجب أن تكون اللمسة على الساعد بشكل خاص (قم بملامستهم في مكان خاطىء وتحمّل مسؤولية تصرفك). إنها لمسة على الساعد لمدة ثانية أو ثانيتين. وكقاعدة، لا يعتبر الساعد منطقة حميمة من الجسد ولكنّه منطقة مناسبة للغاية لخلق اتصال.

◄◄ استخدم اللمسة السحرية على الساعد عندما تريد خلق اتصال باطني غير كلامي. (من ثانية إلى ثانيتين)

يخلص غيغن إلى الاستنتاج أنه يجب على المدراء تشجيع كل الموظفين على «اللمس أكثر»، قائلاً إن الموظفين سيشعرون بمعدل أكبر من الرضا وسيكون الزبائن مرتاحين وراضين أكثر. من كان ليعرف أنه يمكن للمسة بسيطة أن تسعد الجميع؟

أعرف أنكم تتساءلون عن دراسة غيغن الأخرى عن



الإقناع في ما يخص الأتوستوب. لإطلاعكم على الوقائع، إليكم تقرير ما جرى:

> لاختبار تأثير حجم صدر المرأة على معدل المساعدة التي تقدّم لها، تم اختبار 1200 سائق فرنسي من الذكور والإناث أثناء الأتوستوب. ارتدت امرأة متعاونة في العشرين من عمرها حمّالة صدر تسمح بتغيير حجم الصدر. وقفت على جانب طريق يرتادها الذين يقومون برحلات الأتوستوب وأشارت بإصبعها لإيقاف أحدٍ يقلّها. فكانت زيادة حجم حمالة صدر السيدة المسافرة سيراً مرتبطة إلى حد كبير بارتفاع عدد السائقين الذكور، لا الإناث، الذين توقفوا ليعرضوا عليها نقلها.

(هل تفاجأ أحد بنتيجة هذا البحث؟)

## تغيير الموقع

كنت لسنوات عدة، ولا أزال، زبون مطعم صعب المراس. كل ما في الأمر أنه لم تكن تعجبني وضعية الطاولة المخصصة لشخصين حيث يجلسان في مواجهة بعضهم بعضاً. فكلّما كنت أجلس في مطعم متخذاً زاوية 45 درجة مع الشخص الآخر أو بالقرب منه تماماً بدلاً من الجلوس مقابله كنّا نقضّي وقتاً أفضل. عندما تفكرون بالأمر ستجدونه منطقياً. فمواجهة شخص آخر بشكل مباشر يُفهم كمجابهة له، وكأنه

نوع من الاستعداد للمشاجرة. أما الجلوس في وضعية 45 درجة (أو حتى إلى جانب الشخص) فذلك يجعله ودياً أكثر ومتعاوناً.

لِمَ لا تزال إذاً المطاعم تصمم الطاولات بهذا الشكل؟ لقد ذهبت إلى مطعم راق جداً في لوس أنجلوس. مشينا، صديقتي وأنا، في المكان وكانت تمتد أمامنا صفوف من الطاولات المخصصة لشخصين حيث الكراسي مواجهة لبعضها بشكل مباشر. كانت الطاولات مطبقة بإحكام على بعضها البعض فلم أستطع أن أمارس حيلتي المعتادة وأطلب من الموظفين تغيير وضعية الكرسي؛ كنت في الواقع أقرب جسدياً إلى الغرباء الذين يجلسون عن يميني ويساري أكثر مما كنت عليه مع صديقتي التي تجلس في مواجهتي.

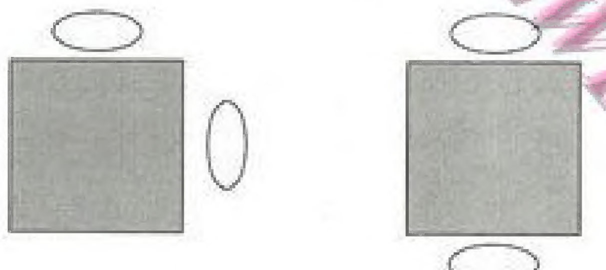
إنّ وضعية 45 درجة هي الوضعية الأكثر إقناعاً للشخص الآخر وكذلك أيضاً الجلوس إلى جانبه مباشرة. ليست مسألة إقناع فقط، فقد تجد أنه من الأسهل أن تشكّل رابطاً مع أحدهم عندما تجلس أو تقف بالقرب منه وفي موازاته وليس مقابله.

أجل إذاً، أنا هو الشخص الصعب المراس في المطاعم الذي يطلب نقل الطاولات وإعادة ترتيبها. يؤدي تغيير الموقع إلى خلق جو أكثر راحةً واسترخاءً. أعرف أن ذلك ليس متاحاً دائماً، لكن عندما يكون ممكناً، فقد تجدون أنه يؤدّي إلى



خلق رابط وتواصل أفضل. ويمكنك تطبيق ذلك عندما تكون واقفاً تتحدث إلى شخص ما كما عندما تكون جالساً.

في العمل، في اجتماع، مع الأصحاب أو مع أفراد العائلة، غيّر موقعك لتحسّن من عملية التواصل لتحقق ما تريده. اجلسا في زاويتي الطاولة ضمن زاوية 45 درجة فإنها أفضل من الوضعية المواجهة المباشرة.



وضعية تواصل سيئة — وضعية تواصل جيدة

عندما تحسّن من عملية التواصل فإنك تدفع الشخص الآخر للتجاوب معك أكثر، وهكذا يمكنك أن تكون أكثر إقناعاً أيضاً.

## الكلمة الأكثر إقناعاً في الكون

تتميز كلمة «لأن» بقوة خاصة. إنها أكثر الكلمات استخداماً في التنويم المغناطيسي، وقد أظهرت الدراسات أن لها علينا تأثيراً تنويمياً غريباً لأننا في أغلب الأحيان نقبل بما يأتي بعد كلمة «لأن» من دون التوقف للتفكير فيه. وفي دراسة معروفة، وجدت عالمة النفس الاجتماعي إلين لانغر وزملاؤها أن بإمكانهم التقدم بسهولة أكبر إلى مقدمة الطابور الذي ينتظر لتصوير المستندات عبر استخدام كلمة «لأن» ويليها شرح.

لقد قاموا بتجربة ثلاثة أساليب:

- هل يمكنني استخدام آلة التصوير لأنني على عجلة من أمري؟ (معدل النجاح 94%)
- عذراً، لدي خمس أوراق. هل يمكنني استخدام آلة التصوير؟ (معدل النجاح 60%)
- هل بإمكاني استخدام آلة التصوير لأنه عليّ أن أنسخ بعض النسخات؟ (معدل النجاح 93%)

الجملة الأخيرة كانت تحتوي على حجة ضعيفة ولكن أنظر إلى الإحصاءات، لا زالت تحقق 93% من معدل النجاح. يبدو أننا نقبل بكلمة «لأن» حتى من دون الاستماع إلى السّبب بحدّ ذاته، متيحين لها أن تصبح سبباً بحد ذاتها.



وكما يخبرنا د. روبرت سيالديني في كتابه الرائع: Influence The Psychology of Persuasion إن كلمة «لأن» تؤدي إلى «تجاوب تلقائي راضخ» أي أننا نقبل ببساطة ما يليها. وكما يقول: "«هي بكل بساطة تنجح».

يدرك أهم الأطباء والمعالجين بالتنويم المغناطيسي تأثير كلمة «لأن». إنها واحدة من أكثر الكلمات تأثيراً التي يستخدمونها في حالة السبات. يمكنك أن تستمتع بهذا أيضاً. يحث المدرّب والمؤلّف جايمي سمارت الناس على طلب حسم حين يقومون بالتسوق: «لأنني أرغب بالحصول على حسم». ويقول إن استخدام «سبب ضعيف» كهذا هو فكرة جيدة لأنه يعمل كتذكير جيد على مدى قوة هذه الكلمة. وهو يقدر بأنها تعمل حوالي 50% من الوقت.

- عندما تريد أن تبلغ مرادك، استخدم كلمة «لأن» لتزيد من درجة إقناعك. يبدو أن الأشخاص يتفاعلون مع كلمة لأن كما لو كانت سبباً بحد ذاتها. إنها تنجح:
- لأن البحث يشير إلى أن الشخص المقابل يكون أكثر استعداداً لتقبّل ما تقوله
- لأن الأشخاص يقبلون بشكل لا واعٍ بوجود سبب وجيه بعد كلمة «لأن»

◀◀ من دون سبب وجيه! (لن تحتاج أكثر من ثانية واحدة - أدخلها ببساطة في الحديث عندما يبدو ذلك مناسباً)

كيف بإمكانك أن تستخدم ذلك كل يوم في حياتك؟ ربما لأمر أكثر أهمية من إنجاز بضعة نسخات؟

لنعد لكارين، مديرة النادي الرياضي. كانت تسعى لتسويق جلسات التمارين الشخصية. ولكنها ما لبثت أن حصلت بعد أسابيع قليلة على أربعة زبائن للتمرين الخاص وأقسمت أن الطريقة المختصرة الثانية كانت السبب في ذلك.

فيما مضى، عندما كان يأتي أحد إلى مكتب الاستقبال للاستفسار عن التمارين الخاصة، كانت كارين تقف خلف المكتب مواجهة له بشكل مستقيم عند تحدثها إليه. أما الآن، كلما أتى أحد لمناقشة التدريب معها وجهاً لوجه، تخرج من خلف مكتب الاستقبال وتقف إلى جانبه بينما تتحدث إليه. وأحياناً تتمشى مع الزبون إلى النافذة الكبيرة التي تشرف على النادي وتقف بجانبه ناظرة إلى الخارج وهي تتحدث عن فوائد التمرين الخاص. هذا ينجح في الأحاديث الطويلة، كما يبدو الزبائن مسترخين أكثر ومتحمسين للبدء بالتمرين.



## قائمة مهام: تذكير

◀◀ استخدم اللمسة السحرية على الساعد عندما تريد خلق اتصال باطني غير كلامي. (من ثانية إلى ثانيتين)

◀◀ غيّر موقعك. في العمل، في اجتماع، مع الأصحاب أو مع أفراد العائلة، غيّر موقعك لتحسّن من عملية التواصل لبلوغ ما تريد. اجلس في زاوية 45 درجة، افضل من الوضعية المواجهة المباشرة. يمكن تطبيق الامر ذاته عند الوقوف. (دقيقة واحدة كحد أقصى لتبديل موضع الأثاث المحيط)

◀◀ الكلمة الاكثر إقناعاً. عندما تريد أن تبلغ مرادك، استخدم كلمة «لان» لتزيد من درجة إقناعك. يبدو أن الاشخاص يتفاعلون مع كلمة «لان» كما لو كانت سبباً بحد ذاتها. (تحمل في ثوانٍ)

الفصل الثاني

# اكتب رسائل إلكترونية بطريقة جميلة ومقنعة

كانت صوفي قد تشاجرت مؤخراً مع زبون مهم عبر البريد الإلكتروني، فقد ارتكب خطأً جعل صوفي تعتقد أنه كان يدفع من أجل التسويق سعراً أرخص مما يجب عليه دفعه. لقد كان ذلك خطأه لا خطأها. حاولت أن تعلمه بذلك بلطافة إلا أن المحادثة عبر البريد الإلكتروني أخذت تتصاعد وزبونها كان شرساً جداً. ولو كانت في ظروف أخرى لأخبرته إلى أين يذهب ـ فقد كان يتخطى حدوده. ولكنه كان زبوناً!

ومع ذلك كانت تجاهد للتحكم بغضبها عندما تقرأ رسائله الإلكترونية الرسمية التي يصف فيها مشاكله بالتفصيل. أما اللغة التي كان يستخدمها فموضوع آخر: «تنفيذ الاستراتيجيات الجوهرية... مبادرات قائمة على العميل... إدارة المؤسسة»؛ لِمَ على بعض الأشخاص أن يتكلموا بهذا الشكل؟ ولِمَ يجب



أن يكون زبونها المهم من النوع الذي يصعب التعامل معه؟

يجب أن تتم إدارة علاقاتنا عبر البريد الإلكتروني بالطريقة ذاتها التي ندير بها علاقاتنا المباشرة. عندما تتمكن من إنشاء علاقة جيدة عبر البريد الإلكتروني، ستجد الآخرين أكثر تجاوباً ونفسك أكثر إقناعاً. إذاً، سنعمل أولاً على خلق تواصل عام وجيد عبر البريد الإلكتروني وبعدها الحصول على «أجل» كجواب على طلب ما.

### اتصال عام عبر البريد الإلكتروني

- كيف تقرأ رسالة إلكترونية بشكل صحيح
- كيف ترد على رسالة إلكترونية بشكل صحيح

### طلبات خاصة

- أعط أمراً من دون أن يبدو كأمر (مفيد جداً)
- رجال ونساء يقولون نعم بسهولة
- اطرح سؤالاً يستحيل الإجابة عليه بـ«لا»

## كيف تقرأ بريداً الكترونياً بشكل صحيح

لا يكفّ صديقي مارتن وحبيبته عن الجدال. إنهما يتشاجران كثيراً ولم أستطع فهم سبب خلافاتهما، فقد كانا يبدوان في بداية علاقتهما ثنائياً جيداً. ثم أراني صديقي بضعة رسائل الكترونية ونصوص يرسلانها لبعضهما البعض. عندئذٍ بدأت تتّضح الأمور. يكتب هو: «انظري، يبدو أنك لا تتمكنين من رؤية ما أحاول توضيحه هنا»، وتردّ هي: «أشعر بالأشياء فعلاً».

إننا نختبر العالم من خلال حواسنا الخمس: النظر والسمع واللمس والشم والذوق. ولدى أغلبيتنا حاسّة يقدّمها على باقي الحواس. مثلاً، أنا بصريّ جداً، لذلك فإن ظاهر الشيء يهمّني جداً وربما أكثر مما يهمني كيف أشعر نحوه.

وبالتالي، كانت تلك مشكلة مارتن وصديقته. هو يستخدم الكثير من الكلمات البصرية وهي تفضّل اللغة العاطفية الحسّية. وكانت النتيجة انقطاع التواصل.

عندما تتمكن من استنتاج أي حاسة أو أي الحواس يفضّلها شخص ما، تستطيع حينها الاستفادة من ذلك لتتقدم في علاقتك مع الأشخاص (وبالنتيجة أن تحصل على ما تريد) بشكل أسرع وأنجح.

سيعطيك الآخرون كل المفاتيح التي تحتاجها من خلال



اللغة التي يستخدمونها في رسائلهم الإلكترونية. فإذا كانوا يستخدمون الكثير من الكلمات والجمل البصرية فهم يتمتعون بحاسة بصرية قوية (يبدو جيداً، أرى ما تعنيه...). وإذا كانوا يستخدمون الكثير من الكلمات والجمل السمعية فإن صوت الأشياء يهمهم للغاية (أسمع ما تقوله، يعطي صدى طيباً...). أما إذا كانوا يستخدمون الكثير من الكلمات العاطفية ـ الحسّية فإن الحاسة الجسدية/اللمسية عندهم متطورة جداً (أحس وكأنه الشيء الصحيح الذي يجب فعله، لقد اقشعر بدني لهذه الفكرة...).

تلك هي الحواس الثلاثة الأساسيّة، لذا سنقوم بالتّركيز عليها.

» راجع قراءة رسالة إلكترونية أرسلت لك اليوم. أي من الحواس تظهر مراراً وتكراراً؟ وكيف يختبر ذلك الشخص العالم؟

### ما أهمية كل ذلك؟

كان مارتن مُحبطاً جداً ويبدو أن علاقته بحبيبته تتدهور. لقد صدمت بتناقض الطريقة التي يوصلان من خلالها النظرة التي يختبران فيها العالم، لبعضهما عبر الرسائل الإلكترونية والنّصية، ورأيت أنه من المفيد اكتشاف حل من خلالها للتحديات التي تعرفها علاقتهما.

اقترحت على مارتن أن يركز اهتمامه على مطابقة لغته مع لغتها في الرسائل الإلكترونية وعند محادثتها أيضاً، وأن يتكلم عن مشاعره (وهو ليس بالأمر السهل للعديد من الذكور) وأن يلاحظ متى تقوم هي بذلك. فبمجرد اكتسابهما هذا الوعي الكبير يعني أنهما سيتوقفان عن الجدال بهذا القدر. بدأ يفهم الطريقة التي تشعر بها وكان ألطف معها حين يواجهان جدالاً ساخناً. وبتعبير آخر، عندما بدأت تتكلم عن الطريقة التي تشعر بها كذلك بدأ هو يفعل. وأخيراً، طوّر كلاهما فهماً أفضل للغة الآخر، والأهم من هذا كيف يختبر هذا الآخر العالم.

## كيف ترد بشكل صحيح على رسالة إلكترونية

يتكلم خبراء لغة الجسد عن تقليد حركات الآخر بخفة كما لو أنه أمام مرآة وكيف يؤدي ذلك إلى خلق «رابط». ربما سمعت هذا النوع من الأمور: إذا شابك أحدهم رجليه افعل مثله، آملاً ألا تبدو شخصاً غريب الأطوار في هذه العملية. إن هذه الأفكار التي تؤدي إلى خلق رابط لا تُطبّق فقط على الحركات الجسدية بل على كل ناحية من نواحي الاتصال بما فيها اللغة.

◄◄ الآن بعد أن عرفت ما عليك البحث عنه من الناحية اللغوية، قم بإعادة إرساله. غيّر لغتك لتكون بصرياً أو سمعياً أو حسياً أكثر حسب مقتضى الحال، وقم



بإنشاء رابط خفي لا بتقليد واضح.

■ بالإضافة إلى ذلك قم بتقليد أسلوب الرسالة الإلكترونية التي أرسلت إليك: اذا ختم أحدهم رسالته بـ«أطيب التمنيات» قم بنفس الشيء (أو «تحية لك»، أو «شكراً»، أو «دمت أبداً»، أو أياً كان ما يستخدمه).

كيف تستطيع أن تتواصل بشكل أفضل مع الآخرين عبر رسالة إلكترونية قصيرة؟

### أفكار تساعدك

■ إليك نموذج وكيف قد أجيب:

عزيزي طوني،

لقد التقيت اليوم بصديقتك سارة. يجب أن أعترف بأنها تركت صدىً طيباً لدي بأنها واسعة الاطلاع عندما سألتها عن خبرتها. سأستمع لتوصيات زملائي حول ما علي أن أقوم به لاحقاً. ولكن هل لي أن أسألك عن رأيك أيضاً؟

أفضل التمنيات،

جوي

عزيزتي جوي،

رائع أنك التقيت سارة وتحدثت معها، سمعت ما قلته عنها، بإمكاني إخبارك بأن صيتها حسن. سيكون من الرائع توظيفها ولكن بكل تأكيد يبقى القرار الأخير لك.

أفضل التمنيات

لوتي

- هل لاحظت اللغة السمعية في ردّي؟ حديث، سمع، قلت، يخبر، يسمع، صيت. وهل لاحظت مطابقة أسلوب رسالتها الإلكترونية... وشكلها وتوقيعها؟ الناس يحبون الأشخاص الذين يشبهونهم وبإمكانك خلق رابط قوي عندما ترد على رسالة الكترونية بهذا الشكل.
- قد تجد أحياناً أن الأشخاص يستخدمون لغة اصطلاحية غير ناقلة للإحساس مثل زبون صوفي. هذا يعرف بالطريقة «السمعية الرقمية» لاختبار العالم. ومجدداً تتطلب طريقة الرد عليهم عكس أسلوبهم الذي يتواصلون به. وفي هذه الحالة بإمكانك أنت أيضاً أن تكتب «تنفيذ الاستراتيجيات الجوهرية... مبادرات العميل القائمة... إدارة المؤسسة». قد يبدو ذلك سخيفاً ولكن ليس بالنسبة لهم، لأن ذلك يمثل طريقتهم برؤية وعكس الحياة من حولهم. تذكر أن تستمر بالبحث أيضاً عن الحواس.



## أعطِ أمراً بطريقة سلسة حتى لا يبدو أمراً

نظرنا لتونا بشكل عام إلى كيفية خلق رابط عبر البريد الإلكتروني. والآن دعونا ننظر إلى طلبات خاصة للتجاوب.

### ملطّفات

تريد أن ينفذ أحدهم لك أمراً، ولكن أمره بذلك سيبدو فظاً. هذا بسيط، أضف ملطفاً. يقتضي ذلك تلطيف الطلب فقط، إلا أن الأمر يبقى قائماً. إذا قلت لشريكة حياتك: «حضّري لي كوباً من الشاي»، فقد تقول لك: «حضّره بنفسك وكفّ عن أمري بذلك». أما إذا قلت: «عزيزتي، أتساءل إذا كان بإمكانك أن تحضري لي كوباً من الشاي»، فقد تحضره لك بما أنك طلبت منها ذلك بكثير من اللطف. الخدعة الكلامية هنا تكمن في أنك تصدر الأمر نفسه. بقيت كلمات الأمر ذاتها في تلك الجملة وحافظت على ترتيبها ولكنها مُلطّفة فقط (بكل تأكيد يبقى هناك أشخاص يجيبونك بنفس الطريقة «حضّره بنفسك» ولكنك ستزيد من فرص حصولك على هذه الخدمة).

إن هذه الملطّفات مهمّة جداً في الرسائل الإلكترونية حيث لا يمكنك إيصال نبرة صوتك. ملطّفات مناسبة للاستخدام:

» أتساءل

- ربما
- قد
- لعل. (دقيقة واحدة لإضافة هذه العبارات في [illegible]

«أتساءل إذا كان بإمكانك أن تبدأ بفعل ذلك الآن» تعطي صدىً ألطف بقليل من مجرد قول: «افعل ذلك الآن».

قارن بين هاتين الرسالتين الإلكترونيتين. بقي الأمر نفسه تماماً، ولكن في الثاني استخدمت ملطِّفاً.

مارك،

انهِ المشروع عند الثالثة من بعد ظهر غد

طوني

مارك،

أتساءل إن كان بإمكانك أن تنهي ذلك المشروع عند الثالثة من بعد ظهر غد. سأقدِّر ذلك كثيراً.

طوني



لقد وضعت الأمر نفسه في الرسالة الإلكترونية الثانية ولكنه بدا مهذباً ومنطقياً أكثر عندما قمت بتلطيفه. . . إنما بقي الأمر نفسه. ولاحظ أيضاً كيف أنه لم يحتوِ على علامة استفهام.

## رجال ونساء يقولون نعم بسهولة

إن هذا الجزء مستوحى من فيلم Yes man لجيم كاري. اتبع التعليمات في الأسفل وستتمكن من إيجاد رجال ونساء يقولون نعم بسهولة في كل مكان من حولك.

إن البشر مخلوقات تتأثر بالعادات وحالما تستقر بهم العادة يصعب عليهم تغييرها، وبإمكانك جعل الناس يعتادون على قول «أجل». إن هذه العملية تنجح لأننا نرغب أن يرى الآخرون أننا ثابتون على ما قلناه سابقاً. إذا قلنا أجل بضع مرات، فإن الرغبة في أن نظهر ثابتين على موقفنا بالإضافة إلى قوة العادة ترفع من احتمال أن نقول «أجل» مجدداً.

اجعلهم إذاً يقولون «أجل» الآن. . . .

- إطرح عدداً من الأسئلة يكون جوابها قطعاً «أجل». كن متيقظاً واطرح بعد «أجل» الثالثة، السؤال الذي ترغب بأن يكون جوابه «أجل». (دقيقة [illegible]

◄◄ بإمكانك فعل ذلك مع تقديم شرح. قم ببعض الشروحات المعروفة بصحتها، ثم قم بالشرح الذي ترغب في أن يلقى قبول الشخص الآخر على أنه صحيح.

**أفكار تساعدك**

■ إليك نموذجاً:

عزيزي سين،

أشكرك لقدومك إلى الافتتاحية في الأسبوع الماضي. كان ذلك مُبهجاً، أليس كذلك؟ كما كان مزدحماً بالناس. كان رائعاً منك أن بقيت حتى الثامنة. هل استمتعت؟

أفضل التمنيات،

طوني

كان ذلك مُبهجاً أليس كذلك؟ (أجل)

كما كان مزدحماً بالناس (أجل)

كان رائعاً منك أن بقيت حتى الثامنة (أجل)

هل استمتعت؟ (الجواب المنتظر = أجل)



■ وهكذا، يمكن أن يتضمن السؤال الأخير شرحاً مثل هذا:

عزيزي سين،

أشكرك لقدومك إلى الافتتاحية في الأسبوع الماضي. كان ذلك مبهجاً، أليس كذلك؟ كما كان مزدحماً بالناس. كان رائعاً منك أن بقيت حتى الثامنة. كم استمتعنا!

أفضل التمنيات،

طوني

## اطرح سؤالاً يستحيل أن يكون جوابه «لا»

قارن بين هاتين الجملتين:

«أترغب بالمجيء الى الحفل غداً مساء؟»

«كم ترغب بالمجيء إلى الحفل غداً مساء؟»

يحتمل السؤال الأول إجابتين أساسيتين: أجل ولا. إلا أنه من الصعب جداً قول «لا» للسؤال الثاني لأنها ببساطة لا تناسب السؤال.

السؤال الثاني يفترض إلى حد ما أن ذلك الشخص يريد الذهاب إلى الحفل؛ إنه سؤال عن المقدار لا غير.

إليك بعض الجمل الأخرى:

«كم أنت مهتم بشراء هذه السلعة؟»

«كم تشعر أنك بحال أفضل؟»

«كم سيكون من السهل عليك أن تأتي لزيارتي بعد ظهر غد؟»

بإمكانك أيضاً أن تستخدم سؤالاً يحتوي على إما/أو بالطريقة ذاتها:

«هل تفضل أن نلتقي عند السابعة أو السابعة والنصف مساءً؟»

عند الإجابة عن سؤال كهذا يستحيل قول «لا». بإمكانك بكل تأكيد أن تقول: «لا أريد أن ألتقيك في أي وقت». يفعل الأشخاص ذلك أحياناً، ولكنك تتفادى هكذا الإجابة بـ«لا» على سؤال يتضمّن احتمالين.

تقربت صوفي إلى زبونها الكبير بطريقتين مختلفتين. في البداية، كانت تسعى بشكل عام إلى خلق أكثر من مجرد اتصال عبر البريد الإلكتروني. وكما رأينا، لقد استخدم لغة



«سمعية رقمية»، وبذلت جهدها للرد عليه بنفس الطريقة. وكانت مسرورة جداً بسلسلة مميزة من العبارات خطرت لها، نحو «تنفيذ تغييرات تنظيمية لضمان وجود استراتيجية مستمرة أكثر فعالية»؟ وكانت في الواقع قلقة قليلاً من أن يبدو الأمر كما لو أنها تسخر منه من خلال تقليد أسلوب كلامه، إلا أن ذلك نفع إذ هدأت نبرة صوته ويبدو أنّه قلّ من اعتراضاته.

ثم بدأت في مواضيع معينة بطرح بضعة أسئلة عليه تتضمن احتمالين. كان الفرق مذهلاً إذ تغيرت إجاباته. شعرت أنها تتحكم أكثر بالوضع، وكان يجيب «أجل» في أغلب الأحيان. وحتى في الأوقات التي كان يبدو فيها أنه غير مهتم بأي من الاحتمالين، بقي جوابه أقل فظاظة بكثير بدلاً من قول «لا» ببساطة.

**قائمة مهام: تذكر**

**اقرأ بريدك الإلكتروني بشكل صحيح.** راجع بريدك الإلكتروني للتحقق من اللغة التي يستخدمها شخص ما. أي من الحواس تظهر مراراً وتكراراً؟ وكيف ينظر ذلك الشخص إلى العالم؟ (دقيقة واحدة)

اعكس ردّ الآخر. الآن بعد أن عرفت ما عليك البحث عنه من الناحية اللغوية، قم بإعادة إرساله. غيّر لغتك لتكن بصرياً أو سمعياً أو حسياً أكثر حسب مقتضى الحال. (دقيقة واحدة)

استخدم الملطّفات لجعل الأوامر أو الطلبات مقبولة أكثر. مثلاً: أتساءل، ربما، قد، لعل. (دقيقة واحدة)

رجال ونساء يقولون نعم بسهولة. اطرح عدداً من الأسئلة أو عدداً من الشروحات يكون جوابها قطعاً «أجل». كن متيقظاً واطرح بعد «أجل» الثالثة السؤال الذي ترغب بأن يكون جوابه «أجل». (دقيقة واحدة)

اجعل قول «لا» أمراً مستحيلاً. اطرح سؤالاً يتضمن احتمالين أو اطرح أسئلة بديهية ليستحيل على أحد ما أن يقول «لا». كم أنت مهتم بشراء هذه السلعة؟ كم تشعر أنك بحال أفضل؟ أتفضل ممارسة هذه التقنيات الآن أو بعد قليل في وقت لاحق؟ (دقيقة واحدة)

الفصل الثالث

# اجمع المزيد من المال للعمل الخيري أكثر مما توقعت يوماً

إنها المرة الأولى التي يشارك فيها داميان في سباق الماراتون (وهو سباق يجري في شهر سبتمبر من كل سنة لجمع الأموال للعمل الخيري) وكان متحرقاً لجمع أكبر مبلغ ممكن من المال. لقد خاض السباق هبةً لمرضى السرطان في إحياء ذكرى جدته، إذاً فهو سبب عزيز على قلبه.

ولكن مضى وقت طويل منذ أن قام بعمل ما لجمع المال لصالح عمل خيري ولم يكن متأكداً جداً من الطريقة الأنسب لفعل ذلك. هل عليه إرسال رسالة عبر الفيسبوك؟ هل عليه مراسلة أصدقائه عبر البريد الإلكتروني؟ أم يلجأ إلى الطريقة «البدائية» ويتجول في المكتب حاملاً قلماً وورقة؟ أراد داميان بكل بساطة أن يضمن جمع أكثر ما يمكن من المال للعمل الخيري.

ما الذي يمكن أن يكون أفضل من وضع مهاراتك في الإقناع المكتشفة حديثاً للاستعمال السليم عبر جمع الكثير من المال لسبب يستحق؟ اتبع هذه الخطوات بالدور ولاحظ مقدار المال الذي تبدأ بجمعه.

## 1 ـ تقنية الاستدراج

استدراج! تبدو كلمة سيئة، أليس كذلك؟ لسبب ما أفكر ببائع مزعج حضر إلى بيتي ليبيعني بطاقة تأمين. إنّما أعطِ نظرية الاستدراج فرصةً، فقد ساعدت هذه التقنية على إنقاذ حياة الكثيرين وعلى زيادة الوعي البيئي وعلى كسب المال للعمل الخيري. وستساعدك أيضاً على فعل ذلك.

تقول النظرية إن الشخص يكون مستعداً أكثر للموافقة على طلب مهم متى وافق سابقاً على طلب أقل شأناً له علاقة به.

في عام 1983، رأت مجموعة من الباحثين أن بإمكانها زيادة قيمة التبرعات للعمل الخيري بواسطة هذه التقنية. طلب شوارزوولد، وبيزمان وراز من مجموعة أشخاص التبرع لعمل خيري، إلا أنهم طلبوا من البعض التوقيع على وثيقة يوافقون فيها على أهداف الجمعية قبل أن يطلبوا منهم التبرع. وتبين أن الذين وقعوا على الوثيقة كانوا أكثر استعداداً للتبرع.

في عام 1993، وجد باحثان آخران يدعيان تايلور



وبوثباتوفلد أن نظرية الاستدراج يمكن أن تساعد للحيلولة دون شرب الكحول أثناء القيادة. لقد اكتشفا أنه إذا قام الأشخاص الذين يشملون بالتوقيع أولاً على وثيقة ضد القيادة بعد شرب الكحول، يكونون أكثر استعداداً لطلب سيارة أجرة تقلّهم إلى المنزل بدلاً من القيادة بأنفسهم.

ويبدو أن نظرية الاستدراج تعطي نتيجة سواء أكان الالتزام خطياً أو شفهياً. على سبيل المثال، إن أصحاب البيوت الذين التزموا شفهياً بإعادة تدوير النفايات كانوا أكثر استعداداً لوضع ملصق على نوافذهم يحمل شعار «نحن نعيد التدوير ونقوم به كما يجب».

1 ـ اطرح أسئلة صغيرة عامة على الأشخاص للحصول على التزام أولي شفهي حول تقديمهم شيئاً ما يخدم جهودك في جمع التبرعات الخيرية. سيكون بهذه البساطة: «سأخوض قريباً سباق الماراتون للعمل الخيري، هل يمكنني وضع اسمك على لائحة المتبرعين المحتملين لدي؟». الإجابة واحدة لكل شخص!

2 ـ تمكنت من القيام بالخطوة الأولى، تهانينا! باشر بتنفيذ الخطوة الثانية.

## 2 - التأثير الكبير لصديقيك الأكثر سخاءً

ما المشترك بين بيل غايتس، مارك زوكربرغ، وارين بافيت وجورج لوكاس؟ عدا عن كونهم فائقي الثراء، فقد وقعوا جميعهم على موقع givingpledge.org، وهو موقع يتعهد فيه الأميركيون الفائقو الثراء بالتبرع بالجزء الأكبر من أموالهم، وهو عادةً بنسبة 50% على الأقل. أما وارين بافيت، فقد تعهد بالتبرع بنسبة 99% من ثروته. ويبدو أنه كلما ارتفع عدد الأشخاص الأغنياء الذين يوقعون على التعهّد، ارتفع عدد الذين يحذون حذوهم (40 شخصاً عندما تم إطلاقه عام 2010، زاد العدد ثمانين شخصاً في الأشهر الخمسة اللاحقة). وكوننا بشراً، فنحن نتأثر للغاية بالآخرين وبالمحيطين بنا. يحقّق موقع Givingpledge الكثير من النجاح بسبب ذلك.

قمت في أحد الأيام بتسجيل دخولي إلى موقع إلكتروني للتبرع justgiving وقدّمت تبرعاً خيرياً لصديقتي. ما كان أول ما قمت به عندما فتحت صفحتها الإلكترونية؟ ألقيت نظرة على أسفل اللائحة، على بعض المتبرعين وعلى بعض التعليقات، ثم قمت بنفسي بالتبرع.

وبعد قليل، عندما نظرت إلى التعهد الذي قمت به في الصفحة، وجدت أنني تبرعت بنفس المبلغ الذي تبرّع به



أغلبية الأشخاص الذين يتلو اسمهم اسمي. عرفت أنني قمت بشكل لا شعوري بالحكم على ما يجب التبرّع به من خلال ما تبرع به الآخرون. وتماماً مثل أغنى الأغنياء على موقع بيل غايتس، لقد تأثرت بما فعله الأشخاص من حولي (ولكن للأسف تبرعت بمبلغ أقل من المبلغ الذي تبرع به وارن بافيت).

كيف تستطيع الاستفادة من هذه المعرفة لتجمع من المال للعمل الخيري أكثر مما توقعت يوماً؟

1 - انتق صديقيك الأكثر سخاءً اللذين تعرف أنه يمكنك الاعتماد عليهما في التبرع بسخاء.

2 - أجرِ اتصالاً سريعاً واشرح لهما التأثير الكبير الذي يتركانه إذا قاما بالتبرع. واشرح لهما أنهما إذا قاما أولاً بالتبرع بسخاء، فأنت لن تكون فقط ممتناً، بل أن الآخرين سيكونون أكثر استعداداً للتبرع أكثر. وربما تعدهم أيضاً برد الجميل لهم عندما يقومون في المستقبل بجمع المال لسبب عزيز على قلبهم.

(ملاحظة: بإمكانك أيضاً استخدام «الكلمة الأكثر إقناعاً في العالم» من الفصل الأول لتساعدك على

خدمة قضيتك وبعضاً من العبارات الملطّفة وتقنيات طلب الأشياء من الفصل الثاني إذا كان من شأنها أن تساعد).

استخدمت صديقتي بيكا هذه التقنية ببراعة. فقد اتصلت بأول صديقة وقالت لها: «اسمعي، أريد مجموعة من أعز أصدقائي ليتبرع كل واحد منهم بـ200$ في هذه الليلة المخصصة للعمل الخيري. أعرف أنه مبلغ كبير ولكن هل ستقومين بذلك؟»

وافقت صديقتها. هذا رائع، إنها سخية جداً. بداية عظيمة. ثم اتصلت بصديق آخر وأخبرته بنفس الأمر. وكونه رجلاً يهوى المنافسة، فقد قرر أن يتبرع بمبلغ 201$ فقط ليتفوق على صديقته ولو بدولار واحد. ومن هنا خطرت لبيكا فكرة فقررت أن تقدم جائزة للمتبرع الأكبر. وبعد ذلك اعتبرت أنه من السهل الحصول على ثلاثة أصدقاء إضافيين ليتبرعوا كل مرة بدولار إضافي. جمعت أكثر من 1000$ قبل أن تبدأ حتى، وما كان مثيراً للاهتمام هو أنها عيّنت بذلك نموذجاً للآخرين ليتبرّعوا بالمزيد من المال أكثر مما كانوا ينوون التبرع به.

ما إن تحصل على تبرعات كبيرة من صديقيك الأكثر سخاء، يكون النموذج قد عُيّن، وقد يتأثر الآخرون به ليتبرعوا أكثر. وها أنت مستعد للانتقال للخطوة الثالثة.



## 3 ـ اجعل كل طلب فردياً وخاصّاً

«تضييع المسؤولية» هو ما يحدث عندما يسمح الأشخاص في مجموعات بحصول أمر ما ما كان ليحصل أبداً لو أن هؤلاء الأشخاص كانوا وحدهم. إن ذلك يحدث بسبب عدم تخصيص المسؤولية بشكل فردي.

تناول مالكوم جلادويل ذلك بشكل متقن في كتابه الأكثر مبيعاً «The Tipping Point» عندما استشهد بالفاجعة التي لحقت بكيتي جينوفيس كمثال. قُتلت كيتي جينوفيس في نيويورك وهي في طريق عودتها إلى المنزل. وبينما كانت المباحث تحقق في الحادث، ذُهلوا لاكتشافهم أن ثمانية وثلاثين شخصاً من جيرانها رأوها وسمعوها تموت من شققهم إلا أن أحداً لم يستدع الشرطة. استشهد جلادويل بهذه الحادثة كمثال على تشتّت المسؤولية، فيقول: «لو أنها تعرّضت للاعتداء في طريق منعزل بوجود شاهد واحد، لربما بقيت حيّة».

في عالم رسائل البريد الإلكتروني ورسائل الفيسبوك والرسائل النصية، أصبح تضييع المسؤولية مبرّراً أكثر من أي وقت مضى. لذا، عليك بطلب المساعدة من الأفراد لا الجماعات.

في صباح إحدى الأيام، وصلتني رسائل إلكترونية جماعية

من صديقي «مات» يطلب مني فيها الاشتراك في حدث رياضي في غضون ستة أشهر. كانت الرسالة تضم أربعين شخصاً. أعترف أنني نسيت أمرها ولم أردّ بتاتاً. وبعد أيام قليلة، تلقيت بريداً إلكترونياً فردياً من «مات»، كان يسألني عن أحوالي وعما إذا كنت أريد الاشتراك في الحدث. ولأنه توجه إليّ بشكل فردي، أصبح عليّ الآن مسؤولية شخصية للرد، وقمت بذلك بكل تأكيد.

غالباً ما يؤدي تشتّت المسؤولية إلى لامبالاة مؤسفة عند قيام الأشخاص بجمع المال للعمل الخيري. ربما تقوم بجمع التبرعات لسبب هام مؤثر ولكنك ترسل رسالة الكترونية جماعيّة لمئة شخص لذا لن يشعر أحد بالمسؤولية الفردية ويرد عليك.

قم بإرسال مئة رسالة إلكترونية فردية وسيشعر كل فرد بالمسؤولية ليجيب على الأقل. ولنأمل بعد ذلك أن يتبرعوا!

١. تواصل عبر البريد الإلكتروني أو الفيسبوك مع كل شخص تريده أن يتبرع. خصص الرسالة بذكر أسمائهم وربما بسطر أو سطرين لا علاقة لهما بالعمل الخيري. بعد ذلك، تحدث بوضوح وأخبرهم بالتحديد ما تود منهم فعله وعن كمّ التبرعات التي قدمها بعض الأشخاص سابقاً. بإمكانك نسخ ولصق الجزء الأكبر منها توفيراً للوقت.



(ملاحظة: اجعل رسالتك مقنعة قدر الإمكان عبر استخدام التقنيات المذكورة في الفصل الثاني. اكتب رسائل إلكترونية مقنعة بشكل جميل)

تذكر أنه من المغري جداً لنا في عصر الرسائل الإلكترونية أن نختصر الأمور عبر كتابة رسالة واحدة وإرسالها لعشرة أو مئة أو ألف شخص. إذا كنت تفعل ذلك، فاعلم عندما تضغط على «إرسال» أن تشتت المسؤولية يعني انخفاض معدّلات الاستجابة. أقنع كل شخص بدقيقة واحدة. اجعل كل طلب فردياً وخاصاً.

اتبع داميان الخطوات. تجوّل في البداية في مكتبه وأخبر الجميع بأنه يخوض سباق الماراتون. كان زملاؤه متحمسين للفكرة وهنّؤوه لقيامه بأمر ذي قيمة كبيرة، وهو بهذه الطريقة نفّذ تقنية الاستدراج. «أشكرك يا صاح، هل بإمكاني وضعك على لائحة المتبرعين المحتملين لدي؟». ضمن النجاح بنسبة 100% بذلك السؤال. من سيقول لا لطلب صغير وبريء كهذا؟

بعد ذلك، طلب داميان من صديقين مقربين أن يقدما تبرعاً سخياً ملفتاً، وشرح لهما كيف يمكن لذلك أن يساعده في عمله الخيري.

في النهاية، أرسل كل طلباته للعمل الخيري عبر البريد

الإلكتروني. جعلها كلها فردية وخاصة بالشخص المعني ثم قام بدهاء بتذكيرهم بالالتزام الأقل شأناً الذي قاموا به سابقاً.

> من: داميان
>
> إلى: دان
>
> الموضوع: أشارك في الماراتون من أجل العمل الخيري
>
> مرحباً دان، كيف الحال؟ آمل أن أمور كرة القدم تجري بشكل جيد.
>
> أعلم أنك قلت لي إنه بإمكاني وضعك على لائحة المتبرعين المحتملين من أجل حملة العمل الخيري التي أخوضها في سباق الماراتون. كان هذا لطيفاً من قبلك، لذا إليك بالمعلومات. اليوم الموعود على وشك الاقتراب وأنا أجمع المال لأبحاث السرطان. بإمكانك رؤية بعضاً من التبرعات الأخرى والرسائل المؤيِّدة من خلال الضغط هنا.
>
> شكراً جزيلاً لك، وأراك لنتناقش حالما أعود من السباق
>
> داميان

المقطع الموجود في الوسط تم نسخه ولصقه، إنما بقيت الرسالة فردية وخاصة «بدان».

ألحق داميان رسائله الإلكترونية باستفسارات شخصية يقوم



بها على الهاتف وبشكل شخصي فقط ليعطي قليلاً من التشجيع الإضافي للمستجيبين البطيئين. إلا أن الأغلبية لم يحتاجوا لذلك. فالخطوات الأولى والثانية والثالثة كانت مجتمعة بشكل كامل في كل رسالة فردية. وجد قبولاً ضخماً، وفوراً منذ البداية تفاجأ بالقيمة الكبيرة لكثير من التبرعات. وكما تبين، فإن عدداً من أولئك الذين تبرعوا اتبعوا نموذج صديقيه الأساسيين وماثلوهما في سخائهما.

جمع داميان مالاً أكثر مما توقعه يوماً.

**قائمة مهام: تذكير**

قم بالاستدراج. احصل على التزام أولي شفهي من كل متبرع. سيكون بهذه البساطة: «سأخوض قريباً سباق الماراتون للعمل الخيري، هل يمكنني وضع اسمك على لائحة المتبرعين المحتَمَلين لدي؟»

ارفع قيمة التبرعات. انتقِ صديقين في غاية السخاء واطلب منهما التبرع بالكثير من المال. سيؤثر هذا على قيمة المبلغ الذي يقدمه الآخرون كون الناس يتأثرون بأفعال المحيطين بهم.

اجعل كل طلب فردياً. اتصل بكل متبرع محتمل على حدة. خصص الرسالة لتجنب تشتُّت المسؤولية. وإذا كان الأمر مناسباً، ذكرهم بطريقة مهذبة بالتزامهم الشفهي الصغير الذي قاموا به سابقاً.



الفصل الرابع

## كيف تستفيد إلى أقصى حد من الفيسبوك

لم تفلح روث بذلك. أرسلت دعوة عبر الفيسبوك إلى كل أصدقائها المقربين منذ أكثر من ثلاثة أيام لحضور حفلة عيد ميلادها، وهي حفلة بالملابس التنكرية، فما الذي يمكن أن يكون أكثر متعةً؟! ولكن بالكاد قبل أحد الدعوة.

في الواقع، إن التعليقات الوحيدة التي كتبت على حائط الحدث eventwall لديها كانت من الأشخاص الذين لن يتمكنوا من الحضور: «أعتذر روثي، كنت لأود ذلك ولكنني سأكون في باريس في نهاية الأسبوع، استمتعي»، «يبدو هذا مسلياً، ولكن يبدو ديف غير مرتاح في نهاية هذا الأسبوع، أتمنى لك عيداً سعيداً وممتعاً». سبعة فقط من أصدقائها الموثوقين قبلوا الدعوة وهي كانت قد دعت مئة وخمسة أشخاص. وحصلت على إحدى عشر «ربما»، وشعرت أنها على الأرجح طريقة مهذبة للانسحاب.

كان ذلك نهار الاثنين وموعد الحفلة بعد خمسة أيام. وانتاب روث ذلك الشعور المروع قبل أسبوع من الحفلة عندما لا تكون متأكداً مما إذا كنت ستنجح، لأن كل شيء أخذ يبدو وكأنه «فشل على الفيسبوك **Facebook fail**».

لديك إذاً حالة مستجدّة أو إعلان تود أن يراه الكثيرون. ربما تعرض سيارتك للبيع؟ أو تنظم سهرة في نادٍ ليلي؟ أو ربما أضعت هاتفك المحمول وتريد أرقام الجميع؟ أو، كما يجري مع روث، ربما تتحول الحفلة إلى مهزلة مُحبِطة؟

حان الوقت لتنجح على الفيسبوك ولتبدأ باستخدامه لتحظى بالاهتمام ولتجعل من نفسك شخصاً مقنعاً أكثر. في هذا الفصل ستكتشف:

- كيفية استخدام «النفوذ الاجتماعي» لزيادة خبرتك على الفيسبوك.
- الأسئلة المناسبة التي يجب طرحها لتجعل من إعلاناتك على رأس آخر الأخبار (News feed).
- كيف يستطيع العازبون أن «يلفتوا النظر أكثر» على الفيسبوك.
- كيف تثير الحماس حول حفلتك على الفيسبوك.



لننظر أولاً إلى فهم كيفية عمل الفيسبوك ثم ابدأ باستخدامه في ما يفيدك ويفيد أصدقائك.

مرّ مؤخراً عيد ميلاد صديقي ريتش. وعندما رأى أن رسائل المعايدة على حائط الفيسبوك لديه تتدفق على مدار اليوم، كتب عبارة أساسية قصيرة (status).

**ريتش سويتمان**

حسناً، أنا بصدق مسرور جداً، وأخجلتم تواضعي بكل رسائل المعايدة التي أرسلتموها لي! كان يوماً رائعاً، شكراً لكم فرداً فرداً... على الرغم من أن عدد التعليقات التي نشرتموها على حائط الفيسبوك خاصتي بلغ الـ82 تعليقاً وهو عدد ضخم جداً، ولكن، ألن يكون رائعاً لو يبلغ المئة تعليقاً!!؟! ها ها... واصلوا...

بالنسبة لأصدقائه كان هذا ريتش النموذجي، شخصاً مرحاً ومضحكاً ويؤثر بالآخرين. وبعد مدة قصيرة، راح الأشخاص يتمنون له عيداً سعيداً رداً على ما كتبه. ويتركون تعليقات مضحكة عن تحرّقه الكبير لطلب الكثير من الرسائل.

بلغت عبارته التسعين تعليقاً في فترة بعد الظهر وبقي

بإصرار على رأس آخر الأخبار لدي، فلاحظت أن كل تعليق (comment) حاز على «إعجاب (like)» شخص واحد على الأقل، وتحققت من هويّة ذلك الشخص... فكان ريتش نفسه. وكتبت تعليقاً آخراً: «أنت يائس جداً لتُعجب بأشياء على حائطك». فأرسل لي رسالة يقول فيها: «كل هذا من شأنه أن يساعد يا صديقي». ثم «أعجب» من جديد بتعليقه.

لقد فهم ريتش طريقة عمل الفيسبوك؛ تخطّى المئة تعليق بسهولة، وكان يستخدم «النفوذ الاجتماعي» social proof على الدوام.

## كيف تجعل منشوراتك تحتل المرتبة الأولى في خانة آخر الأخبار لدى كل شخص؟

المقصود بالنفوذ الاجتماعي أنه إذا قام عدد كبير من الأشخاص بأمر ما، عندها سيكون من المهم أن نقوم به أيضاً. وببساطة، يعني أننا في أغلب الأحيان ننتظر من الآخرين أن يرشدوننا في تصرفاتنا. هذا ليس بالضرورة صحيحاً، ولكننا في الغالب نعمل وفقاً لذلك.

بضعة أمثلة: تحقّق مجموعة على الفيسبوك، تضم مئات الآلاف من الأعضاء، النفوذ الاجتماعي من خلال امتلاكها هؤلاء الأعضاء. إذا لاقى منشور لك على الفيسبوك واحداً



وخمسين «إعجاباً»، فسيحظى هذا المنشور بالمصداقيّة من الآخرين. وعلى الأرجح أنك لاحظت ذلك الشعور الذي ينتابك عندما يعلّق الكثير من الأشخاص بشكل إيجابي على صورة لك. وذلك لأنك تجد المتعة بالوهج الكبير الذي يصلك من نفوذ اجتماعي ضخم.

يبدو أن الفيسبوك بذاته يستخدم هذا النفوذ الاجتماعي social proof ليحدد ما نقرأه في «آخر الأخبار» لدينا. وفي بحث قام به توماس ويبر، صحافي في Daily Beast، وجد أنه «للفت الأنظار عبر الفيسبوك، أنت بحاجة إلى أصدقاء يتفاعلون مع مستجداتك». إذا كنت ترى أن الفيسبوك يسبّب الإدمان أكثر مما تفعله المخدّرات، فستجد أدلة بما أنك لاحظت عدد الأشخاص الكبير الذين يعلّقون على المنشورات والأخبار التي تنتقل إلى قمة آخر الأخبار لديك. وتقضي النظرية بأنه كلما حصل منشور ما على تعليقات أكثر، ازداد اهتمام الآخرين به. وهذا ما يُعرف بالنفوذ الاجتماعي (social proof).

ويبدو أيضاً أن هناك عوامل أخرى تدخل في اللعبة، مثل ما إذا ظهر أحدٌ ما في قائمة «أفضل الأخبار (Top News)» أو في قائمة «أحدث الأخبار (Recent News)»، ومدى تفاعلك مع شخص آخر في البداية ـ إلا أن النفوذ الاجتماعي يمكن له أن يكون طريقة فعّالة لتوصل رسالتك إلى المزيد من الأشخاص.

إذاً، عندما ترغب بأن تحتل مرتبة عالية في خانة آخر الأخبار:

1. اختم منشورك بسؤال لا بعبارة. افرض على الأشخاص إعطاء جواب. لا تهم طبيعة الجواب طالما أنهم يستجيبون. (دقيقة واحدة)

2. أرسل رسالة شخصية لبضعة أصدقاء مقربين. قم بذلك فوراً. أخبرهم بأن تلك المستجدات التي كتبتها مهمة جداً، وبالتالي بإمكانهم التعليق عليها و/أو «الإعجاب» بها. قد تشعر أنها عملية مملة نوعاً ما، ولكنها الطريقة الوحيدة لإنشاء نفوذ اجتماعي قوي لا يتوقف. ما البديل؟ لا تقم بذلك، وما من أحد سيقرأ منشورك المهم. (دقيقة واحدة)

3. ردّ على أي سؤال/جواب يكتبه الآخرون. فهذا من شأنه أن يجعل الآخرين يشتركون في المحادثة وأن يرفع عدد الإجابات. [illegible]

4. ضع رابطاً لموقع آخر على صفحتك. يقول توماس ويبر إن هذا يجعل تغيير بسيط في منشورك status يحظى بالاهتمام كونه يؤدي إلى بقاء المستخدم في الفيسبوك. (دقيقة واحدة)



5. وكان صديقي ريتش ليقول: أبدِ «إعجابك» بكل ردّ أيضاً، هذا يساعد فعلاً. ولكن قد يقول البعض إن هذه هي نقطة ضعف الفيسبوك! ما أهمية ذلك بالنسبة لك؟ جرب وسترى. [illegible]

ثم راقب بعد ذلك تأثير النفوذ الاجتماعي. كلما ارتفع عدد الأشخاص الذين يعلّقون، كلما رأى أشخاص أكثر أن هذا المنشور status مقبول أكثر اجتماعياً وكانوا أكثر استعداداً للمشاركة. بالإضافة إلى ذلك، تحصل المنشورات السابقة على التحديث من خلال تعليقات الآخرين، مما يبقيهم منخرطين. يقول بعض الخبراء في مجال الإعلام إنك إذا رغبت بأن تسلك طريقاً مباشراً للغاية، بإمكانك أن تكتب على حائط wall كل واحد من أصدقائك الـ674، إلا أنني أجد ذلك مملاً للغاية. يبقى من الأفضل لك اتباع الخطوات المذكورة في الأعلى.

وفي دراسة غير علمية إنما مسلّية على صفحة الفيسبوك العامة الخاصة بي (facebook.com/tonywrighton) وضعت كل ذلك تحت الاختبار. يوفّر الفيسبوك البيانات على صفحة عامة باسم «انطباعات» (impressions) (أي مدة ظهور المنشور في خانة آخر الأخبار). لقد نشرت مؤخراً سؤالاً عاماً، مختصراً ومسلّياً عن الفيسبوك ومهارات الإقناع. ثم قمت بعد ذلك بمهاتفة الأصدقاء لأشرح لهم عن الاختبار ولأحرص على أنه

في خلال ساعة سأحصل على عدد من الإجابات وبعض «الإعجاب».

قمت بعد 48 ساعة بمقارنة عدد الانطباعات التي حصلت عليها هذه الصفحة بخمسة منشورات وضعتها مؤخراً وتلقت عدداً أقل بكثير من الاستجابات. وبمقارنتها مع تلك المنشورات «الأقل شعبيةً» لقي منشور الدراسة انطباعات بنسبة 90% أكثر على الأقل. وفي بعض الحالات (أي مقارنة مع المنشورات الأقل «شعبية» بكثير) ارتفعت تلك النسبة إلى 300%.

يمكن للنفوذ الاجتماعي social proof على الفيسبوك أن يشكل زخماً لا حدود له، وتستفيد الشركات الكبيرة من ذلك. كرّس بعض أفضل المسوّقين موارد ضخمة للفيسبوك. ومن يستطيع أن يلومهم عندما تقرأون تلك الإحصاءات المدهشة من مديرة الفيسبوك إميلي وايت؟ فقد كشفت مؤخراً أن حوالى 270,000 مستخدماً شهرياً يدخلون على الموقع الرسمي لشركة الكوكا كولا، بينما وصل العدد إلى 22,5 مليون زائر على الفيسبوك. فزائرو صفحة الفيسبوك هم أكثر بمئة مرة من زائري الموقع الرسمي.

ما علاقة الفيسبوك بالتمرين السابق لجعل منشوراتك تحتل المراتب الأولى. حسناً، دعوني أعود إلى الأهم - وهو جعل زملاءك ينخرطون من خلال طرح سؤال عام. قد يكون أحد



الأسباب الذي جعل شركة كوكا كولا واسعة الانتشار لتلك الدرجة هو أنها تجعل الناس ينخرطون بشكل فعّال. لقد تحققتُ من أحدث منشور لها مباشرة فور كتابته.

كوكا كولا: ما افضل ذكرى عشتها وانت تشرب عبوة كوكا؟

18 يناير؛ الساعة 21: 03.

12,884 إعجاب.

انظر إلى الـ7,840 تعليقاً.

كان ذلك سؤالاً عاماً بسيطاً جداً. حصل على أكثر من 20,000 استجابة؛ هذا جميل! وفي الاتجاه ذاته، تخصص شركة بيبسي فصلاً كاملاً باسم: هل لديك فكرة عظيمة؟ وفور كتابتها، يتلقون ألف فكرة شهرياً من المعجبين بمشروب بيبسي. ونظراً لعدد الإجابات الهائل على صفحة الفيسبوك الخاصة بشركة بيبسي يبدو أن الناس يحبون أن يتم إشراكهم بهذه الطريقة.

تذكر، أنك حين تطرح سؤالاً عاماً يستدعي مشاركة زملائك، يُرجح أكثر أن تتلقى مستوى عالٍ من الاستجابة.

## كيف يمكن للعازبين أن «يلفتوا النظر أكثر» على الفيسبوك؟

هل سمع أحدكم يوماً بعملية «نسخ اختيار الشريك mate choice copying»؟ إن أبحاثاً مهمة تحصل الآن على الفيسبوك.

وجد الباحثون في جامعتي ديوك وكاليفورنيا أننا حين نتواجد في الصورة بجانب شخص جذاب يجدنا الناس جذابين أيضاً! وعندما نكون بجانب شخص غير جذاب من ناحية المظهر، فإن جاذبيتنا بنظر الناس تنخفض! لقد اختاروا مجموعة كبيرة من الرجال والنساء، وصف كل واحد منهم نفسه على أنه «يحكم بشكل عادل»، فأروهم صوراً «لشريك حياة مُحتمل». في بعض الصور، كان الشريك المحتمل يقف بجانب شخص ما، وقيل للمشتركين بأن ذلك الشخص كان حبيباً سابقاً للشريك ولكنهما انفصلا الآن.

وكان الباحثون يجدون على الدوام أن المشتركين يعتقدون بأن شركاء الحياة أكثر جاذبية عندما يتواجدون بقرب شخص آخر «جذاب» أكثر منه عندما يكونون بمفردهم. وبالتالي، كانوا يعتبرون شركاء الحياة المفترضين أقل جاذبية عندما يتواجدون بجانب شخص رأوه غير جذاب.

ومن المثير للاهتمام أن الباحثين لاحظوا نظرات العيون وقد لاحظوا أن كل شخص عازب يطيل النظر بالشخص



المرافق في الصورة، علماً أنه طلب منه فقط تقييم شريك الحياة المُحتمل.

هذا ما يدعى بـ«نسخ اختيار الشريك mate choice copying».

ما الذي يخبرنا به ذلك في ما يخص الفيسبوك؟ تقول هذه النظرية إنه عندما ننشر صورنا على الفيسبوك، فإن جاذبيتنا ترتبط إلى حدٍّ ما بالشخص المرافق لنا، بالإضافة إلى الشكل الذي نبدو عليه بأنفسنا. فذلك من شأنه أن يظهرك بصورة مختلفة تماماً على الفيسوك الخاص بك.

مغزى القصة: إذا كنت عازباً، حمّل صوراً لك تتواجد فيها بقرب أشخاص مثيرين. قد لا تساعدك هذه العملية لوحدها على جذب «براد بيت». ولكن، وفقاً للبحث أعلاه، فقد تزيد من فرصك.

## كيف تثير الحماس حول حفلتك عبر الفيسبوك؟

عند تنظيمك لحدث جماعي على الفيسبوك، فقد يؤدي إرسال دعوة جماعية إلى نقص الاستجابة الفردية نفسه الذي رأيناه في الفصل الثالث (اجمع المزيد من المال للعمل الخيري أكثر مما توقعت يوماً)، كما بإمكانه أن يضر بحدثك الرائع. للبدء بخلق ذلك الحماس الكبير، بإمكانك استخدام

كل التقنيات التي ذُكرت سابقاً لكي تظهر نفسك ولتثير الحماس. بعد قيامك بذلك يكون الوقت قد حان للخصوصية. . . .

1. أنشئ صفحة حدث خاصة بحفلتك على الفيسبوك، ولا تقم بدعوة أحد حتى الآن.

2. تواصل مع عشرة من أصدقائك المقربين عبر رسائل خاصة تسألهم فيها ما إذا كان بإمكانهم أن يحضروا إلى حفلتك.

3. إذا أجابوا بـ«أجل» أرسل لهم دعوة إلى صفحة الحدث event page ثم ردّ على رسائلهم واسألهم إذا ما كانوا قد قبلوا الدعوة وانشر رسالة خاصة بالحفلة على حائط الفيسبوك لديك (ماذا يحضرون معهم، ماذا يرتدون. . .). أما إذا أجابوا بـ«ربما»، ردّ عليهم طالباً منهم قبول الدعوة التي أرسلتها لهم. إذا أجابوا بـ«لا» عاود الردّ ولكن لا تدعهم مجدداً إلى الحفلة.

4. ما إن ينشأ بعض الحماس، قم بدعوة دفعة أخرى من الأصدقاء بنفس الطريقة. لا ترسل دعوة مشتركة قبل



أن ترسل أولاً رسالة فردية بما أنك تريد تفادي «تضييع المسؤولية».

5. راقب إذا ما كنت قد خلقت حماساً حول حدثك. فبدل أن تنتظر وأن تأمل من الأشخاص المجيء، فإن حائطك يمتلئ برسائل إيجابية حول الحفلة. والآخرون ممن هم مدعوون لرؤية الصفحة سيجدون في ذلك مناسبة للتذكر ويتجاوبون بشكل عفوي مع «النفوذ الاجتماعي» social proof الذي تم إنشاءه.

6. إذا ما ترك أحدهم رسالة على حائط الفيسبوك لديك يقول فيها إنه لن يتمكن من الحضور، أرسل له رسالة مخبراً إياه عن مدى استيائك. ثم فكر بحذف منشوره. هذا يعود إليك بكل تأكيد، ولكن هل تريدهم أن يقضوا على الحماس الذي عرفته حفلتك؟ أنت تريد أشخاصاً يتساءلون إذا ما كانوا سيكونون على قائمة أفضل المدعوين للسنة وليس ترك رسائل حزينة لأشخاص منتحبين يعبرون عن عدم مقدرتهم على الحضور.

وبكل تأكيد هذا عكس ما قامت به روث في ما يخص حفلتها. إن «الحماس» الوحيد حول حدث عيد ميلادها على

الفيسبوك كان زوجاً من المنشورات التعيسة من أشخاص لن يتمكنوا من الحضور. حدث أنني كنت في منزلها مساء ذلك الإثنين عندما أرتني صفحتها على الفيسبوك. شعرت بالذنب إذ أنني كنت مدعواً لحضور حفلة عيد ميلادها، ولكن، كما الجميع، لم تتم استمالتي للإجابة لأنني لم أكلّف بأي مسؤولية فردية للقيام بذلك.

تناقشنا حول إنقاذ الوضع وبالتالي إنقاذ الحفلة. في البداية، قبل خمستنا الذين كنا في غرفتها ذلك المساء الدعوة وقمنا بنشر تفاصيل على حائط الحدث event wall عما سنرتديه للحفلة. بعد ذلك، على الحائط ذاته، دفعنا روث إلى حذف كل رسائل الاعتذار عن عدم الحضور. وأخيراً، قامت بإرسال رسالة موجزة لعشرة من أصدقائها المقربين، تسألهم فيها إذا ما كانوا سيحضرون. عندما أجاب ثمانٍ منهم بالإيجاب في خلال يوم، سألتهم إذا ما كانوا سيتركون جواباً على الدعوة. وأخيراً بدأت بإثارة ذلك الحماس. وبالتأكيد، بدأ الآخرون بالانخراط أيضاً.

**فقرة أخيرة حول الفيسبوك:** يغيّر الفيسبوك ويبدّل سير عملياته طوال الوقت، ليس فقط لأنه واحد من أسرع الشركات المتطورة والأكثر نجاحاً في العالم، إنما لإثارة المعجبين وهذا طبعاً لأنه يعمل هو أيضاً على إنجاح نفسه. ومع أن كل ما ذُكر سابقاً يساعدك لتجعل من نفسك مرئياً



ومقنعاً أكثر على الفيسبوك، يبقى من المفيد أن تتذكّر أن تتواصل أكثر ما يمكنك مع أناس في «الحياة الواقعية».

## قائمة مهام: تذكير

**اجعل من نفسك منظوراً أكثر على الفيسبوك.** لخلق أكثر ما يمكن من ردود الفعل حول منشورك، اختمه بسؤال. اطلب من بعض الأصدقاء أن يكتبوا تعليقاً بشأنه وقم بالردّ على أي سؤال أو جواب يكتبه الآخرون.يدفع هذا الأصدقاء إلى الانخراط وإلى زيادة عدد الاستجابات، مما يجعل من منشورك منظوراً. (دقيقة لكل منشور)

**اجعل من نفسك جذاباً أكثر.** إذا كنت عازباً استفد من عملية «نسخ اختيار الشريك» من خلال حرصك على أن تظهر بجانب شخص جذاب في الصور التي تنشرها على صفحتك. وفقاً للبحث، سيرى الشركاء المُحتملين تلك الصور ويقيّمونك بأنك شخص مرغوب به أكثر. (دقيقة واحدة لنشر صور جذابة)

**اخلق حماساً حول حفلتك** عبر إرسال دعوات خاصة قبل إرسال دعوة جماعية. (دقيقة واحدة لكل منشور)

**أهمية الحماس.** نظّم الحماس على حائط الحدث لديك من خلال الحث على التعليقات الحماسية وتخلص من تلك التي تحتوي على «لا أستطيع الحضور». وحالما يزيد الحماس ستبتهج تلك الرسائل بنفسها.

الفصل الخامس

# اجعل راتبك يرتفع

تزاول جين العمل ذاته منذ خمس سنوات. وفي شهر أبريل من كل سنة، تتلقى تقييماً عن الأشهر الاثني عشر الماضية. فإذا توصلت إلى العلامة 3 أو أكثر على 5 تزيد لها الشركة راتبها.

ولخمس سنوات على التوالي، كانت تسجل 4 أو 4,5 نقاط على ذلك التقييم. وفي السنوات الخمسة الماضية تسلمت جين زيادة على الراتب بنسبة 2%. وكما كانت تقول باستمرار، هي زيادة لا تكفي حتى لشراء زوج إضافي من أحذيتها المفضلة (تهوى جين شراء الأحذية الغالية).

كانت مستاءة جداً لأنها تعرف أن أصدقاءها الذين يمارسون نفس الوظيفة في شركة أخرى يتلقون أجراً أعلى بكثير. ولكنها لم تكن ترغب بالاستقالة فهي مرتاحة جداً في عملها وممتنة لحصولها عليه. إذاً، كيف بحق السماء، تحصل على زيادة لائقة في الراتب؟



رأيت أن عنوان هذا الفصل قد يلفت انتباهك. بالإضافة إلى استخدام التقنيات الآتية في حياتي، ناقشت موضوع زيادة الراتب مع أفضل مديري الأعمال والمقاولين والمفاوضين. كانت رسالتهم دائماً ما ترتكز على الأمر نفسه نوعاً ما.

> لكي تحصل على ما تريد، عليك أن تعطي الناس ما يريدونه. يجب أن تكون الأفضل وأن تقدم لهم ما لا يستطيع أي شخص آخر تقديمه. ثم... عليك أن تتأكد من أنهم يدركون قيمة ما تقدمه لهم وما يمكن أن يحصل إذا ما استبعدوه.

ربما تفكر بما يلي: «اللعنة! لقد قُلّل من شأني في عمل كرهته على مدى السنوات الثلاث الماضية دون أن أبذل فيه أي جهد وبالكاد ألقي التحية على مديري. ورغم ذلك، كنت آمل فعلاً أن أتمكن من زيادة راتبي في دقيقة». لا تنتقل إلى الفصل السادس بعد. لا زال لدي شيء أقوله لك. ألقِ نظرة على طريقة تقسيم هذا الفصل. كيف تحصل على زيادة في الراتب من خلال:

- القيمة
- الإيمان
- العلاقات

◀◀ استراتيجيات المجازفة الكبرى بدقيقة واحدة.

إذا كنت ذلك المتسكع الأصيل في العمل الذي لا يضيف إلى وظيفته شيئاً، أو ذلك الانتهازي بعض الشيء ولا تربطك علاقة مع مدرائك، فقد يبدو واضحاً أي جزء من هذا الفصل مخصصاً لك. خذ نفساً عميقاً وانتقل مباشرةً إلى استراتيجيات المجازفة الكبرى بدقيقة واحدة.

## القيمة

لقد جلست وجهاً لوجه مع مدير أعمال بريطاني يعمل في مجال الرياضة في نادٍ خاص شرق لندن. كان لديه زبائن من عالم الرياضة وكذلك من عالم التلفاز والأعمال وقد اعتاد على التوصل إلى صفقات جيدة ومذهلة. إنه الرجل المثالي لمساعدتي (ومساعدتنا) على جني المزيد من الأموال. إذاً فقد أصبت الهدف. قلت له: «كل ما أود معرفته هو كيفية القيام بذلك! ما السر الذي يؤدي إلى مضاعفة أجر أحد ما ثلاث مرات من خلال لقاء واحد؟ على المفاوضة في المرة القادمة، ما الذي يجب علي فعله لجني مبلغ كبير من المال؟»

ابتلع جرعة كبيرة من شرابه ورفع نظره إلى أعلى، ثم قال:

«إنها مسألة قيمة. كم تمتلك من قيمة؟»



ماذا؟ عليّ أن أعترف بأنني أحبطت قليلاً. أليس هناك بعض الحيل الكلامية لأدفع مديري إلى مضاعفة أجزي؟ أو حركة جسدية فتاكة تضيف على الفور صفراً على الطرف الأيمن؟

ولكنه تابع: «إذا كنت واين روني (لاعب فريق لمنشستر يونايتد الشهير) فإنك تقدم شيئاً قلة قليلة من الناس حول العالم يستطيعون تقديمه، وهو عدد الأهداف. إنك أحد أفضل الهدافين في العالم وتتمتع بمستوى مهارة لا مثيل له. وكذلك خارج أرض الملعب، إنك تقدم أيضاً سلعة فريدة من نوعها وهي علامتك التجارية التي باعت ملايين القمصان وقوّت شعار مانشستر يونايتد في كل أرجاء العالم. كل هذا أضاف قيمة ضخمة داخل وخارج الملعب».

ومن دون شك كان يرمي لشيء، فكل هؤلاء، مدراء الأعمال والمقاولين والمفاوضين الكبار يقولون الكلام نفسه: عليك أن تنتج أكبر قيمة ممكنة لشركتك. تحقق ذلك بكونك الأفضل ومن خلال تأمينك شيئاً مميزاً لا يستطيع أحد غيرك فعله. وعليك أن تحرص على أن يعلم به أولئك الذين يديرون الشركة، فتضمن حينها الصيت الذي تستحقه ويشعرون هم بأنهم لا يستطيعون القيام به من دونك.

إنها ليست مسألة طلب مديح رئيسك في كل مرة ترسل له بريداً الكترونياً، إنما يكمن الأمر بكل بساطة في أن تتأكد من

حصولك على التقدير الذي تستحقه على عملك الجاد وتفانيك. إن تحقيق هذا الهدف في توفير القيمة والتفاني من شأنه أن يعزز موقفك عند المفاوضة. ولكن، وبكل تأكيد، ليس عنوان هذا الكتاب الإقناع على طول الحياة المهنية إنما أقنع الآخرين بدقيقة. لننتقل إذاً إلى التفاصيل الجوهرية الخاصة بموضوع المفاوضة. إليك كيف تتفاوض حول مسألة القيمة:

١. أظهر قيمتك لهم (دقيقة واحدة)

فلتكن لديك قائمة جاهزة. ليست قائمة تحتوي الأسباب التي تستحق من أجلها المزيد من المال (في الواقع لم يُذكر المال هنا أبداً)، إنما قائمة بما قدمته سابقاً لأصحاب العمل وكان شيئاً مميزاً لا يستطيعون القيام به من دونك. أخبرهم عن كل الأرباح التي حققتها. أظهر لهم قيمتك ومكافأتك على تلك القيمة.

2. أنشىء لهم قيمة أكبر (دقيقة واحدة)

قائمة جاهزة ثانية عمّا بإمكانك أن تضيفه أيضاً من قيمة. يمكن لذلك أن يتم في عدة مجالات: العمل لوقت أطول، اتباع منهاج جديد في العمل، عرض القيام بأعمال نهاية الأسبوع التي لا يريد أحد غيرك فعلها، زيادة المبيعات في



مجال صعب جداً، عرض حضور الاجتماع الذي سينعقد في الساعة السابعة صباحاً وهكذا لن يكون على مديرك المجيء...

لقد أضفت قيمة حقيقية لهم؛ هكذا بمكنهم رؤية مدى أهمية بقائك في العمل، وبالنتيجة سيكافئونك جيداً.

3. أنشىء لنفسك قيمة أكبر (دقيقة واحدة)

انتبه، إن التفاوض على الأجر عملية يجب فيها مراعاة الأنا عند كل شخص. إن معظم أصحاب العمل الذين عملت لصالحهم يتميزون بغرور كبير واعتداد كبير بالنفس. لا يحبون أن يتم إظهارهم بأنهم مخطئين، ولا الاعتراف بخطئهم، وهذا الإحساس هو بالتأكيد أحد الأسباب الذي أوصلهم إلى ذلك المركز الذي يشغلونه.

مما يعني أن في عملية التفاوض حول الراتب يجب أن يشعر كل طرف بأنه رابح. على الأشخاص أن يشعروا بأنهم حققوا انتصاراً ولم يخسروا. تقتضي مهمتك إنشاء المزيد من القيمة لنفسك أثناء الصفقة طالما أن ذلك يشعرهم بأنهم مميزون ومهمون.

فكر بطرق أخرى تستطيع من خلالها إضافة المزيد من القيمة على صفقتك. هل تستطيع المفاوضة على مكافأة على

أدائك لم يسبق لك أن حصلت عليها؟ هل تتمكن من طلب أسبوعيْ عطلة إضافيين على العطلة السنوية؟ (إن أسبوعي عطلة إضافيين يساويان أكثر بكثير من 4% زيادة على الراتب كما أنهما يحسنان نوعية حياتك)، أو أسبوعي عطلة لعيدي الميلاد ورأس السنة؟ (وهذا في الغالب أمر يسهل على المدير الموافقة عليه إذ إن كثيرون أخذوا سابقاً عدداً من العطل على مدى هذه الفترة)، أو لا تحصل على زيادة هذه السنة، ولكنك تتلقى زيادة مضمونة بنسبة 15 % بعد اثني عشر شهراً؟ قد يتجاوب صاحب العمل جداً مع هذا الاقتراح (لأن الزيادة هي في المستقبل البعيد)، وتجد فجأة أنك لا تعاني جداً من الناحية المادية وقد تخلّصت من الانفعالات والغرور، ويمكن أن تكون الموافقة عادلة أكثر ويسهل أكثر على أرباب عملك قول الكلمة السحرية ـ أجل.

كان مدير الأعمال الرياضي خبيراً في النقطة الثالثة. وكما قال لي: «إذا كنت تريد ستة وهم لا يتزحزحون عن خمسة، خذها. لا تعاند. كن واقعياً؛ اقبل الراتب وفكر في التفاوض حول نقاط أخرى. يكون هذا أسهل في العادة عندما تبتعد عن الأمور المادية البحتة».

عندما قال ستة راودني شعور مضحك بأنه كان يتحدث عن ستة ملايين. لذا قررت أن أعمل بكلامه.



## الإيمان

كلما كنت واثقاً أكثر، ظهر ذلك أكثر. عليك أن تؤمن بما تقوله، وهذا في غاية الأهمية في عمليّة التفاوض.

إنها المرة الأولى التي آتي فيها على ذكر الانسجام مع الذات في هذا الكتاب ولكنه في الواقع يشكل جزءاً حيوياً من عملية المفاوضة. بكل بساطة، يجيد معظمنا كشف شخص لا يؤمن بما يقوله؛ حيث لا تتوافق كلماته مع حركاته، ونغمة صوته ترتجف لتظهره بمظهر الشخص غير الواثق، ولا يكون مقنعاً.

أضف إلى ذلك احتمال أن الشخص الذي تتفاوض معه سبق له أن خاض ذلك عدة مرات؛ لقد رأى كل ذلك ويعرف ما الذي تبحث عنه.

احرص على أن تكون الحوافز هي التي أدرجتها في تلك اللوائح التي اعتمدناها في الجزء السابق: 1) بمَ تؤمن فعلاً؟ 2) ما الذي تستطيع القيام به؟ وإلا سيكشفونك.

كن منسجماً مع ذاتك.

## العلاقات

إنها مسألة تواصل. ليس فقط عندما ترغب بزيادة على الراتب إنما في كل عمل تمارسه وفي كل تفاعل إنساني بحت. مَن الأشخاص الذين تتفاوض معهم؟ كيف تبدو علاقتك بهم؟

حدّث رب عملك عن حياته وأشياء تثير اهتمامه. ابنِ علاقة طيبة معه. احرص على أن تعني ذلك حقاً... فالصدق هو الأساس. ابحث عن أفضل ما فيه أو فيها. (الله العالم كم يمكن لذلك أن يكون صعباً. فقد كان ذلك شاقاً مع بعض المدراء الذين عرفتهم، إنما عليك القيام به).

» قابل كل لقاء باحترام ولطف وبسمة. كرّس دقيقة في بداية اللقاء لإنشاء بعض التواصل. (ملاحظة للمبتدء. تحدث معهم قدر ما يتناولون في مواضيع لا علاقة لها بالعمل. إذا كانوا رؤساءك، دعهم هم ينتقلون إلى الموضوع).



**أفكار تساعدك**

- اطرح أسئلة مفيدة ومناسبة.

«يا لهذا الفوز الذي حققه فريقك امس!»

«كيف تبلي ابنتك في المدرسة؟»

- اسأل أسئلة مناسبة، احرص على أن تكون مهتماً بالفعل بالأجوبة التي تتلقاها وابدأ بإنشاء علاقة دائمة. تذكر الجزء السابق: إذا كنت تبحث فقط عن الحصول على ما تريده فسيكشفونك. احرص على أن تبدي اهتماماً حقيقياً بالأجوبة.

هناك أمر آخر إضافي. إذا كان رئيسك شخصاً عملياً جداً ويبدو غير مهتم بإنشاء تواصل، لا تستسلم. تصرّف بشكل عملي مثله، فهذا مهم جداً لمثل هؤلاء الأشخاص، إنما استمر بالمحاولة لتواصل معهم وتشاركهم. في هذه الحالة، أنت تصنف نفسك على أنك مختلف عن زملائك في العمل، إذ أن كثيرين منهم لمسوا تلك اللامبالاة إلا أنهم لم يبذلوا أي جهد.

## استراتيجيات سريعة تحمل مخاطرة كبيرة

تحذير من طوني: تقنيات الإقناع التالية قد تجعلك تجمع

ثروة، لكنها قد تجعلك تفشل. فإذا أصبحت ثرياً فالفضل سيعود لي، أما إذا فشلت فلا ذنب لي في ذلك.

**راتب عالٍ جداً (أو إنها مسألة وجهة نظر)**

يجني آدم، الذي يبلغ من العمر 16 سنة، 10$ في كل مرة يقوم فيها بغسل سيارة جاره. يعبّر الجار دائماً عن مدى رضاه عن عمل آدم، والآن يريد آدم أن يجني 15$ عن كل سيارة يغسلها. فسأل الجار حول إمكانية الحصول على 15$ في المرة المقبلة. فكّر الجار بهذا لبرهة، فآدم ينظف له سيارته كما يجب. هل من الممكن التوصل إلى تسوية؟ ما رأيك؟ 12,5$ من الآن فصاعداً؟

في هذه التقنية عليك أن تضع كأساس رقمك الحقيقي بحسب حالة المساومة، وليس الذي تهدف للحصول عليه.

غالباً ما يفاوض وكلاء الرياضة والتلفاز بمثل هذه الطريقة: إن مبلغ 5 مليون دولار للاعب كرة السلة يبدو سعراً زهيداً لا يقبل الجدل بعد أن طلبوا في الأصل 18 مليون دولار. طلب الوكيل في الواقع أكثر مما يتوقع بكثير فذلك من شأنه أن يفسح أمامه المجال للتفاوض. وجرت المساومة على ما طلبوه.

◄◄ اصدمهم بالراتب العالي جداً. أطلب أكثر بكثير من



الرقم الذي تهدف إليه. استخدم حكمك في وضعك الشخصي لاختيار أكبر رقم ممكن - رقم مبالغ فيه نوعاً ما (دقيقة واحدة)

◄◄ ثم انتقل إلى تقديم التنازلات وصولاً إلى هدفك الحقيقي.

إذا طلب آدم في المرة القادمة 25$، ماذا ستكون ردة فعل الجار؟ ربما يقول: «وماذا بعد! هذا سعر مرتفع بعض الشيء. ولكنك تقوم بعمل جيد، ما رأيك لو نصل إلى تسوية ونقول 15$ من الآن فصاعداً؟».

ولكن بالطبع من الممكن أن يقول أيضاً: «أغرب عن وجهي». إذن فهي استراتيجية محفوفة بالمخاطر. تذكر أن كل شخص يود أن يشعر كما لو أنه فاز، ويتحقق ذلك من خلال المساومة، ابدأ إذاً بأعلى ما يمكنك بلوغه.

**الخيارات**

يشير البحث إلى أن الأشخاص يحفزهم التفكير بأنهم سيخسرون شيئاً ما أكثر مما يحفزهم التفكير بأنهم سيكسبون شيئاً ما. فبحسب النظرية، إذا رأى أحد ما قيمة عملك سيشعر بقلق أكبر حيال احتمال أن يخسرك.

دعهم يعلمون أنك تمتلك خيارات أخرى.

يُعتبر هيرب كوهن، مؤلف الكتاب الأكثر مبيعاً «You Can Negotiate Anything» واحداً من أوائل الأشخاص الذين يملكون قوة إقناع في المفاوضات. وهو يقول:

> إذا كان بحوزتك خيار قابل للتطبيق أو بدائل أخرى، بإمكانك المحافظة على هدوئك وثقتك. ودائماً ما يثق الناس بالأشخاص الواثقين.

كيف تحدّد المستوى الذي عليك اعتماده في التعامل أثناء اجتماع؟ لقد فاوض هذا الرجل لاعبي اتحاد كرة القدم الأميركية (NFL) ومفاوضي مراقبة أسلحة الاتحاد السوفياتي، فهو يعرف جيداً عمله، وها هو حكمه:

> عليك أن تهتم، وتهتم جداً... ولكن ليس إلى - حدٍ - كبير.

إذاً بسلوكك الجديد الذي يقوم على الاهتمام، ولكن ليس إلى - حد - كبير، إليك ما تفعل:

» اطرح مسألة القيمة وما تستحقه، كما سبق أن رأينا في هذا الفصل. ولكن هذه المرة افعل ذلك بطريقة مختلفة. تقتضي الحيلة أن تعلمه بدهاء أنك مدرك «لقيمتك» في السوق، دون أن تصرّح بشكل مباشر بأن لديك خيارات أخرى. تحدث عن ما تستحقه لا عن



ما يستطيعون تقديمه لك كسعر. (دقيقة واحدة)

» إذا كان لديك خيارات أخرى يسرك الاستفادة منها، بإمكانك أن تكون صريحاً أكثر بشأنها. اضغط بقوة كبيرة وستكتشف خداعهم. (عندما تتقدم كثيراً في هذه الطريق يصعب عليك الرجوع. كما عليك أن تتذكر الأنا التي تدخل في المفاوضات. يجب أن يغادروا جلسة التفاوض راضين).

» تذكر: يبدو أن الأشخاص تحركهم أكثر فكرة خسارتهم لشيء ما.

إذا كنت تمتلك خيارات أخرى فبكل تأكيد ستفي بالغرض لعبة المجازفة الكبيرة هذه. ستمنحك هدوء أعصاب وثقة هيرب كوهن. وإذا لم يكن لديك عروض أخرى، فلا بد أن تمتلك أعصاباً من حديد لأن هناك دائماً خطر قائم في أن يصرفوك من العمل.

بالعودة إلى وكيل الرياضة في لندن، لقد بدأ بقصة كرة القدم عن أحد أفضل اللاعبين في العالم. لقد سألني: «ماذا جرى عندما قدمت مانشستر سيتي عرضاً ضخماً لمضاعفة أموال واين روني إلى 200,000 في الأسبوع؟ كان وكيله في

الموقف المثالي. فقد قدّم زبونه قيمة هائلة، وكان لديه خيار عام مربح لمساعدته على المفاوضة بكل ثقة. وهكذا توصل نادي مانشستر يونايتد، الذي ينضم إليه روني حالياً، إلى الموافقة على السعر الذي طلبه، مانحاً إياه صفقة ضخمة جعلت من وين روني لاعبهم الأكبر أجراً على الإطلاق. هذا سهل!!

دعونا نعود إلى جين التي تزاول العمل نفسه منذ خمس سنوات، وتتلقى في شهر أبريل من كل سنة زيادة زهيدة القيمة على الراتب على الرغم من حصولها على تقرير سنوي لامع.

في اجتماعها مع رب عملها بدأت بالحديث عن شيء يثير الدهشة، الأحذية. فكلاهما يهوى الأحذية الفاخرة وقد أمضيا بضعة دقائق يتحدثان عن أهمية هذه الشركة وتلك. بدا واضحاً أنهما أنشآ تواصلاً جيداً، وهو أمر مهم.

وفي النهاية، عندما انتقلا إلى الأمور الجدية، هنأ المدير جين لحصولها مجدداً على تقييم مهم وعلى كدّها في العمل على مدار السنة. ولكن على الرغم من النقاش الذي دار عن القيمة التي تقدمها جين للشركة، اتّضح أنها لا تحصل على زيادة لائقة.

عندها أخبرت جين رئيسها عن خياراتها الأخرى. وعلى الرغم من أنها لا تريد فعلاً المغادرة، ذكرت بضعة شركات



مماثلة للشركة التي تعمل بها وهناك واحدة عرضت عليها فعلاً عملاً بشروط أفضل. وكلما فكرت بذلك، اقتنعت بالفكرة أكثر. وفكرت أنه قد يكون من الممتع العمل في مكان آخر بداعي التغيير.

قال المدير لجين إنه يقدم لها الشروط نفسها التي قدمتها الشركة الأخرى لتبقى في العمل.

كانت جين مهتمة بذلك، ولكن منذ هذه اللحظة أصبحت تفاوض ببرودة أعصاب وبكل ثقة. وإذا بها تضغط لإنشاء قيمة أكبر لنفسها. قالت إنها ممتنة للعرض المرتفع ولكنها تأمل المزيد. ومع هذا، هي مستعدة للموافقة على العرض إذا ضمنت حصولها على عطلة لمدة 12 يوماً على عيد الميلاد ورأس السنة من كل سنة وبهذا ستتمكن من الذهاب إلى أميركا والبقاء مع عائلتها.

فكر رئيسها بالموضوع ثم ابتسم ووافق. أظهرت جين قيمة، فاوضت على مزيد من المال وأنشأت قيمة إضافية لنفسها أثناء الصفقة.

**قائمة مهام: تذكير**

القيمة. اثبت لهم قيمتك الحالية (دقيقة واحدة)، أوجد المزيد من القيمة لهم (دقيقة واحدة)، ثم أوجد المزيد من القيمة لنفسك أثناء المفاوضة. (دقيقة واحدة)

الإيمان. احرص على أن تؤمن جداً بنفسك، وبأنك تستطيع إيصال هذا الإيمان. وإلا سيكشفونك.

العلاقات. خذ دائماً بعض الوقت لبناء اتصال. اهتم اهتماماً حقيقياً. (دقيقة واحدة عند الوصول [illegible] يرغبون. دعهم هم يقترحوا الموضوع)

طريق المجازفة الكبرى 1. اصعقهم بالراتب الكبير. اطلب أكثر بكثير من الرقم الذي تسعى له. هذا يرفع السقف ويفتح المجال أمام المفاوضة والمساومة للوصول إلى هدفك الحقيقي. (دقيقة واحدة)

طريق المجازفة الكبرى 2. أخبرهم بأن لديك خيارات أخرى، وتذكر أن «الناس يحفزهم التفكير بأنهم سيخسرون شيئاً ما أكثر مما يحفزهم التفكير بأنهم سيكسبون شيئاً ما بنفس القيمة». [illegible]

الفصل السادس

# كيف تدفع طفلاً في السابعة من عمره إلى ترتيب غرفته

آنيت هي أم لطفلة صغيرة تدعى تيلي وتعمل أيضاً كشرطية بدوام كامل. ويعني هذا أن صباحات الأيام حافلة، عليها أن تتجهز للعمل وأن تجهز تيلي للمدرسة. وكل يوم قبل أن يوشكا على الانطلاق إلى المدرسة، تماطل تيلي في ارتداء ملابسها، فهي لا تستطيع أن تقرر بشأن ما تريد ارتداءه. وفي حين تكون آنيت مستعدة للانطلاق، تكون تيلي لا تزال في ثياب النوم وكل ملابسها منتشرة على الأرض. بدأ ذلك يؤخرهما على المدرسة وبالتالي آنيت على عملها. وبكل تأكيد تصبح غرفة تيلي في فوضى عارمة. وباتت الصباحات صعبة أكثر فأكثر.

إن آنيت تستطيع أن تقسم أن تيلي كانت من قبل فتاة صالحة وحتى أن سلوكها كان أفضل من سلوك الكثير من

أصدقائها (إلا أن آنيت تعرف أن طفلتها كانت تميل قليلاً إلى المشاكسة). وبالإضافة إلى ذلك أصبحت تسيء التصرف في الصباح وآنيت غير متأكدة من الطريقة التي تقنعها بها لتجهز نفسها على الوقت وتبقي غرفتها مرتبة.

قد يتمتع الأطفال ببصيرة حادّة أكثر مما نتمتع به نحن الراشدين. فإن لم تقدم لهم سبباً وجيهاً أو إن ناقضنا أنفسنا أو إذا ما رصدوا خللاً في حجتنا أو إن اعتقدوا أن بإمكانهم التهرب من أمر ما، فسيفعلون ذلك أيضاً. وكما ستقرؤون في الأمثلة التالية يمكن لأي شيء لا يريد الأهل من أطفالهم فعله أن يسبب لهم الكثير من المعاناة.

لذا، فإن هذه الأفكار ستقدم لك وجهة نظر جديدة حول ما يحفّز ملاكك الصغير.

كل الأهالي الذين شاركوا في كتابة هذا الفصل أثبتوا أن أموراً مختلفة تستخدم مع أطفال مختلفين وأن ما من قاعدة عامة تتماشى مع كل الأطفال.

إلا أن التقنيات المذكورة في اللائحة أدناه تصنَّف على الدوام بأنها أكثر الطرق فاعلية لتدفع طفلك أو طفلتك إلى ترتيب غرفته أو غرفتها (وأمور أخرى تريد إقناعهم بالقيام بها). نعم، كل واحدة تستغرق أقل من دقيقة. وكل تلك التقنيات يمكن أن تكون لها صلة بإقناع الشخص الراشد أيضاً.



- الثبات
- التهديد
- الحماس
- المكافأة والعقاب
- الشعور بالذنب
- الرشوة
- وسيلة الإقناع الأخيرة لترتيب الغرفة

## الثبات

يعد الثبات والالتزام أمرين مهمين لنا كأشخاص راشدين، ويثير إعجابنا الأشخاص الحازمين الواثقين. كم هو مربك ومزعج عندما تقابل شخصاً في الحياة يقول شيئاً ذات يوم ثم يقول شيئاً مختلفاً كلياً في اليوم التالي؟

وبكل تأكيد، يبقى الأمر نفسه بالنسبة للأطفال. سارة أم لثلاثة أطفال في التاسعة والسابعة والستة من أعمارهم.

بالنسبة لي، يتم الثبات في مجالين مختلفين. الأول في أن تحافظ على ثبات بعض القوانين. ففي البداية نخرق بعض القوانين لأننا نهتم بشكل كبير بجعل أطفالنا سعداء. «بإمكانهم بكل تأكيد أن يبقوا مستيقظين لنصف

> ساعة أخرى ليشاهدوا معنا التلفاز. ما الضرر في ذلك؟». ولكن في مرة أخرى يريدون أن يبقوا مستيقظين ويشاهدوا معنا التلفاز ونقول لهم لا فينزعجون: «ولكنكما سمحتما لي بالبقاء مساء أمس، لِمَ لا يمكنني أن أبقى هذه الليلة؟». فنحن لم نكن ثابتين وهم يجاهدون ليفهموا. أما الآن، فنحن ثابتون على قواعدنا في كل الأوقات. كان الأمر شاقاً في البداية لأننا لم نرغب في أن نلعب دور الأهل الأشرار، ولكنهم باتوا الآن يعرفون ما هو منتظر منهم وأصبحنا كلنا سعداء.

والمجال الثاني هو الروتين. فلأننا وضعنا مجموعة أمور روتينية لا تتغير أبداً، أصبحت الأيام عصيبة بشكل أقل وخفّ الجدال. يعرف الأولاد ما المطلوب منهم طوال اليوم في مواضيع محددة وهذا يترسّخ من يوم إلى يوم.

أورولي أم لكالوم وإيريس وهي توافق على أن الثبات لا بدّ منه، ولكنها تقول إنه من المفيد الاستعانة أحياناً ببعض الأمور الأخرى.

> المحافظة على الروتين أمر مهم جداً. ننسى غالباً أنهم أناس جدد كلياً في هذا العالم الرائع ويتعلمون باستمرار عنه، ومن أجل تعلُّم وتذكر الأشياء، يحتاجون إلى الشعور بالسعادة والأمان والراحة.
>
> إنما أعتقد أنه من المهم للغاية أيضاً أن نخرجهم من ذلك الروتين الصارم من حين إلى حين (بدءاً بالذهاب إلى



> منزل أحد الأصدقاء أو إلى مطعم وبعدها التخطيط لقضاء العطلات وقصد أماكن غير معتادة). يجعلهم التوازن السليم بين الروتين والمغامرات الجديدة فضوليين واجتماعيين أكثر وأيضاً مطواعين أكثر في المنزل.

يمكنك استخدام هذه النظرية في حياتك مع الأشخاص الراشدين أيضاً. تصرف بشكل ثابت في علاقة أو في العمل أو في أي تواصل اجتماعي. سيعرف الآخرون ما يمكن أن يتوقّعوه منك وكيف عليهم أن يتصرفوا للحصول على ردود فعل معينة منك. وبهذه الطريقة تتمكن من جعلهم أكثر مرونة.

## التهديد

لهذه الكلمة وقع خطير، أليس كذلك؟ بيكي أم لطفلين رائعين وهي تقول إنه إذا ما تم استخدام التهديد بطريقة مدروسة فهو يعمل بفعالية.

> عندما أحاول أن أقنع مولي بترتيب غرفتها، أعتقد أن أفضل طريقة للقيام بذلك تكمن في تهديدها بخسارة أمر ما مثل مشاهدة برنامجها المفضّل. وتهديد آخر تحوّل الآن إلى عبارتها الخاصة «قراءة نصف القصة». وهذا يقوم على قراءة نصف القصة لها أثناء خلودها إلى الفراش في حال لم تنفذ ما طلبت منها فعله.

وفي مسألة ترتيب الأطفال للغرفة، أي طفل يقرأ هذا سيتبع قليلاً مسار بايلي. تعيش لينا في نوتينغهام وبايلي هو ابنها ذو الأعوام السبعة.

> كان بايلي دائماً ولداً صالحاً جداً. والمرة الوحيدة التي يشكّل فيها ترتيب الغرفة مشكلة هي عندما يستضيف بايلي صديقاً. وبعدها إذا عمتها الفوضى نطلب منه ترتيبها، فإذا رفض نخبره أنه لن يستقبل مجدداً أي صديق إذا كان لن يقوم بالترتيب من بعد ذلك، وعندها يجيب أن علينا مساعدته أيضاً. وليتم ترتيب الغرفة كما ينبغي ينتهي بنا الأمر بمساعدته. هذا الصبي يتمتع بمهارات إقناع أفضل من تلك التي نتمتع بها نحن.

## الحماس

سامنثا معلمة أطفال في مرحلة ما قبل المدرسة وأم لولدين. إنها تجعل من المهام المنزلية أموراً ممتعة.

> أن تحاول جعلهم يؤدون شيئاً يبقى أسهل بكثير مما إذا أرادوا هم فعله. أحوّل ذلك إلى لعبة. على سبيل المثال، عندما يحين وقت الترتيب في نهاية النهار أقول لهم: «من يضع الألعاب في السلة بشكل أسرع؟» أو «أنت تضع الألعاب الزرقاء وأنت الألعاب الحمراء». الجميع يكون مسروراً بجعل العمل ممتعاً.

راشيل أم للوك الذي يبلغ من العمر سبعة أعوام.



تجاوزت ذلك وحولت عملية الترتيب إلى أغنية.

> بدأت أغني أغنية لترتيب الغرفة. هذا مضحك وجذاب وتحولت الأمر إلى لعبة لا يستطيع لوك مقاومتها. أبدو سخيفة جداً عندما أغنيها ولكن من يأبه بذلك؟

## المكافأة والعقاب

إنها ربما التقنية الأقدم والأبسط في هذا الكتاب؛ عندما يسيء طفلك التصرف في المدرسة يعاقب وعندما يحسن التصرف يكافأ (هذا ما أرجوه). هل نمارس الأمر ذاته في المنزل؟ لا أريد أن أردّد كلاماً بديهياً ولكن هذه هي النظرية:

### المكافأة تنمّي السلوك والعقاب يخفّف من السلوك

ولكن كيف تكافئ وكيف تعاقب؟ برهنت الأم سامنثا أنه في أغلب الأحيان المكافأة الأكثر فعالية يمكن أن تكون العاطفة الحنونة والاهتمام.

> عليك الانتباه إلى نوعيّة المكافأة. لا أستخدم الحلوى والشوكولا فالأولاد سيعتادون عليها. من المهم أن يتعلم الأطفال أن يفعلوا الأشياء ليرضوا ببساطة عن قيامهم بها. يحصلون على مكافأة بشكل ثناء (بقولي مثلاً: «أوه، شكراً للمساعدة، انظر كم تبدو الغرفة مرتبة وجميلة»).

في الفصل الخامس، «اجعل راتبك يرتفع»، تحدثنا عن

النظرية التي تبين أن الأشخاص يحفزهم التفكير بخسارة شيء ما أكثر مما يحفزهم التفكير بربح شيء ما. بيكي أم لطفلين تقول إن ذلك يصح أيضاً على الأطفال وإن هذا يشكل النموذج الأكثر فاعلية للعقاب.

أذكر أنني فكرت باقتناع، عندما قالت لي ذلك، بأن الإيجابية هي السبيل الوحيد للحصول على السلوك الجيد، بينما في الواقع إذا تم انتزاع لوح الشوكولا منهم سيترك تأثيراً أكبر لأنه يتم بشكل فوري.

## الشعور بالذنب

جعل الآخر يشعر بالذنب طريقة مقنعة جداً. سالي ممرضة أطفال وأم لطفلين، تقول عن ابنها توبي ما يلي:

> عندما بدأ توبي يسيء التصرف في المدرسة وما من شيء جعله يتحسن، لجأت إلى استعمال وسيلة الإحساس بالذنب: «ماما مستاءة جداً منك يا توبي». لقد نفعت جداً.

هل لا زلت تريد أن يشعر ابنك بالذنب؟ كما كان الأمر دائماً مع تربية الأطفال، يبقى القرار لك، وإذا كان ذلك يدفعهم لعكسه على تصرفاتهم فقد يكون حينها مفيداً. ولكن الإحساس بالذنب لا يعطي نتيجة على الدوام، كما تقول سامنتا:



«في النهاية سيكف الطفل عن الشعور بالذنب وبأي حال سيفعل ما يريد فقط».

## الرشوة

أجل، يُفهم هذا الفصل كلائحة من الوسائل المخادعة. إلا أن كل الآباء والأمهات يعرفون ذلك. إذا فعلوا ما تريده منهم فعله تعدهم بشيء ما بالمقابل. إنه ليس بالأمر المتقن ولكن الرشوة تعطي نتيجة في أكثر الأحيان.

نعرف جميعنا التأثير الكبير للرشوة في حياة الشخص الراشد. على سبيل المثال، إن الساقي الذي يتلقى بقشيشاً كبيراً مسبقاً في المساء يتجه لأن يصب كميات أكبر من المشروب. وكما قالت بيكي وهي أم لثلاثة أطفال، إن ذلك ينفع بنفس الشكل مع الأطفال.

تكره ابنتي الوسطى أن تأكل الخضراوات. ولكنها تقتنع بتناولها إذا عرضت أن أقدّم لها صحناً من المثلجات بعدها.

## وسيلة الإقناع الأخيرة لترتيب الغرفة

تضحكني جداً هذه الوسيلة بيني وبين نفسي. لجان ابنتان في العاشرة والثمانية من العمر. تقول إن معظم وسائل الإقناع التي ذكرت في الأعلى لم تكن فعالة. لقد جرّبت كل شيء، ولكن والحمد لله يبدو أن هناك أمر آخر نفع.

إذا لم ترتب إحداهما الغرفة أو رفضت ترتيبها، لدي وسيلة بسيطة تعطي نتائج مذهلة. أقول لها إنه إذا لم تقم بترتيب الغرفة، سأدفع للتي تفعل حصة الأخرى من المال. التهديد المزدوج بخسارة الحصة أولاً وترك الآخر يبعثر الأغراض ثانياً ينفع في كل مرة.

اسمع مني: التهديد بدفع مصروف الولد إلى ولد آخر هي طريقة مقنعة رائعة للحصول على ما تريد.

راح المشهد المرعب لدى آنيت يتكرر كل صباح. وعندما يكون من المفترض أن تغادر هي وابنتها تيلي المنزل للذهاب إلى المدرسة، ترفض تيلي ارتداء ملابسها ويترتب عليها مغادرة المنزل بوقت متأخر جداً بحيث تكون ثياب تيلي منتشرة في الغرفة.

أمران نفعا: التهديد والمكافأة.

«أولاً، أقول هذا:

حسناً، سأخبرك بأمر. لن أطلب منك مجدداً ارتداء ملابسك ولكن عندما يحين وقت المغادرة سنغادر أياً كان ما ترتدينه». ولا بد أنها سوف تكون في ثياب النوم بما أنها لم تلبس، ولأن تيلي لا تود أن تشعر بالحرج، فهي ترتدي ملابسها بنفسها (للاحتياط كنت أحتفظ سراً ببزة مدرسية إضافية في السيارة، في حال توجّب علي تنفيذ التهديد).



وهناك أسلوب آخر فعّال:

إذا تأخرنا، سأعلم معلمتك بسبب تأخيرنا.

لم تضطر آنيت لتنفيذ أياً من التهديدين إذ إنها ألقت مسؤولية ما سيحدث على ابنتها.

وأفضل ما أعطى نتيجة كان مكافأة تيلي عندما اختارت وارتدت ملابسها وحافظت على غرفتها نظيفة.

«يا إلهي، يا لهذه الملابس الجميلة تيلي! تبدين جميلة وقمت بعمل حسن جداً بارتدائك ملابسك بهذه السرعة. كما أن غرفتك تبدو جميلة ومرتبة».

**لا تنفع كل التقنيات مع كل الأطفال، ولذا اعمل بتلك التي تفيدك من اللائحة التالية.**

الثبات. حافظ على مجموعة ثابتة من القواعد والأمور الروتينية.

التهديد. استخدم التهديد بشكل مدروس.

الحماس. تصرف بحماس عبر تحويل عملية ترتيب الغرفة (أو أي نشاط آخر) إلى لعبة.

كافئ السلوك الحسن.

الذنب. دع طفلك يرى مدى استيائك. إذا شعر بالذنب تجاه سلوكه السيء فقد يغيره في المرة المقبلة.

الرشوة. «إذا أكلت الخضار يمكنك الحصول على المثلجات».

وسيلة الإقناع الأخيرة لترتيب الغرفة. استخدمها لصالحك مع الإخوة!

الفصل السابع

# الكلمة الجميلة التي تجعلك تكسب الأصدقاء والمناقشات

يعتبر دايفيد نفسه شخصاً اجتماعياً ويتمتع بكاريزما قوية، ولكن عليه أن يعترف أنّ رالف، رب عمله، يتفوق عليه عندما يكون حاضراً.

ففي الحفلات، يتمتع رالف بموهبة خارقة وهي القدرة على تذكُّر اسم كل فرد بمفرده. فبإمكانه أن يتذكر أسماء الشركاء بالإضافة إلى أسماء الأطفال، ويبدو أنه قادر أحياناً حتى على تذكّر اسم كلب أحدهم. كان دايفيد يراقب بإعجاب تدفّق المعارف على رالف عندما يتذكر أن ابنتهم تستمتع برقص الباليه أو أن ابنهم هارفي يتمتع بموهبة التأليف.

وبالمقابل، يجاهد دايفيد ليتذكر الأسماء. ففي حفل العمل الأخير الذي حضره طلب من صديقته أن تعرّف الحاضرين عن نفسها بنفسها بما أنه يعجز عن تذكر أسماءهم. وهكذا لم يبدُ الضيوف مهتمين جداً، وصديقته كذلك الأمر.

في الاجتماعات يستحوذ رالف على اهتمام كل من في الغرفة، بل ويشعر كل شخص بأنه مميز سواء كان مديراً كبيراً أو موظفاً صغيراً. تترك هذه المهارات الشخصية تأثيراً كبيراً على الزبائن ويبدو أنهم يقضون دوماً وقتاً ممتعاً مع رالف. في إحدى المرّات تشاجر رالف مع دايفيد في أمور العمل فبدا أن رالف كان قادراً على تجريده من حجته وراح يجامله بشكل فعّال بحيث انتهى الأمر باقتناع دايفيد بحجة رالف.

دايفيد يريد أيضاً اكتساب بعضاً من هذه المهارة.

تضمّنت الفصول الأخيرة سيناريوهات خاصة للحصول على ما تريد. فلنكرس اهتمامنا الآن لجعل شخصيتك بكاملها أكثر إقناعاً. أن تكون مقنعاً يكمن في أن تجعل الأشخاص أكثر استجابة لرسالتك، والطريقة الوحيدة التي تمكّنك من القيام بذلك تكمن باستخدام الصوت الأجمل الذي يحبه الناس ـ وهو صوت اسمهم.

إن عنوان هذا الفصل مستوحى من ديل كارنيجي الذي كتب عن الأسماء في كتابه «كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر بالناس»، الذي نشر في عام 1936.

> تذكر أن الاسم هو بالنسبة للشخص أجمل وأهم صوت في أي لغة كانت.

يركّز الجزء الأول من هذا الفصل على كيفية تذكّر اسم،



وهكذا لن تكون مرتبكاً فتترك انطباعاً أول فظيعاً كما حصل مع دايفيد في الحفل. والجزء الثاني يختص بالطريقة التي تستخدمها لتكون مقنعاً أكثر مثل رالف رئيس ديفيد في العمل.

**«اسمحا لي بأن أعرّفكما على بعضكما. سيدة فلانة أقدم لك السيد فلان»**

معظمنا سيء جداً في مسألة تذكر الأسماء. وفي أغلب الأحيان، عندما نتعرف بشخص ما، نفكر بترك انطباع جيد لديه، وبالاستمرار بالمحادثة، وبأن نكون لائقين، وبأي شيء آخر عدا تذكر اسمه.

والأسوأ من ذلك، يأتي هذا الشعور الشنيع، المرعب عندما تعرف أن عليك أن تعرّف شخصاً بآخر وتتعرق بسبب عدم معرفة اسم أحدهما (هذا أسوأ بكثير مما لو كنت لا تعرف اسم كليهما). ألا تكره هذا؟ وستضمن ترك انطباع سيء، سواء كان في العمل، أو في المجتمع، أو لدى أصدقائك، أو زوجة صديقك، أو أي أحد.

كم ستصبح علاقاتك بالأشخاص أفضل إذا كنت شخصاً بارعاً على الدوام بحفظ الأسماء؟ لقد كتبت معظم هذا الكتاب في مقهى يقع في مدينة سيدني، في أوستراليا، اسمه زيبرا كافيه. في زيارتي الثانية إلى ذلك المقهى، سألني

صاحب المقهى واندي عن اسمي. ومنذ ذلك الوقت، راح يرحب بي يومياً منادياً لي باسمي وسائلاً عن حالي. لا أستطيع إخباركم كم شعرت أنني زبون مميز ومقدَّر بعدما رأيت العدد الكبير للأشخاص الذين يرتادون المقهى كل يوم. سمع اسمي مرة واحدة فقط غير أنه تذكّره إلى الأبد وأظهر لي أنه يقدّرني كزبون وكشخص.

كم ستتمتع بقدرة أكبر على الإقناع إذا كنت شخصاً يفهم كيف ومتى يستخدم الصوت الأجمل والأهم في أي لغة كانت؟ إذا كنت واحداً من أولئك الأشخاص الذين يتذكرون حتى اسم كلب أحدهم، تخيّل حجم التأثير الذي سيتركه هذا على علاقة عمل أو على معارف التقيت بهم لمرة أو مرتين فقط.

وبتذكرك واستخدامك لاسم أحدهم تظهر له أنك تحترمه وأنك مهتم جداً به لتبذل جهداً في حفظ اسمه. الأمر يتطلب أقل من دقيقة لتتذكّره إلى الأبد.

### التقنية السهلة لتذكر الاسم

كما تحدثنا في الفصل الثاني، اكتب رسائل الكترونية مقنعة بطريقة جميلة. ينظّم دماغك المعلومات بثلاث طرق أساسية:



- طريقة سمعية

- طريقة بصرية

- طريقة جسدية، وترتكز على اللمس والشعور.

(إن حاستي الشم والذوق هنا لا تناسبان، إذ أنني أرى أنه ليس من المقبول أن تشمّ وتتذوق أحداً ما عندما تقابله في المرة الأولى. انتبه! يُرجح حينها أن يتذكروا هم اسمك).

تستخدم هذه الحواس في كل الأوقات إما بشكل منفصل، أو مع بعضها البعض، أو بدمجها. عندما تود أن تتذكر اسم شخص ما، تقوم الطريقة الأكثر فعالية على أن تخبر دماغك بذلك مستخدماً الأنظمة الثلاثة الأساسية التي تنوب عنه، أي باستخدام الطريقة السمعية والطريقة البصرية وثم الطريقة الشعورية الجسدية. ستقوم بإطلاق حواسك بقوة من خلال هجمة على المعلومات الفتاكة التي تعني أنه من المستحيل أن تنسى هذا الاسم.

- يأتي في المقدمة الرابط السمعي مع الدماغ، كونه أول أمر يفرض نفسه عندما تقابل شخصاً ما. قل اسمه مباشرةً بعد أن يقوله هو ثم قله لنفسك ثلاث مرات. (لن يستغرق هذا طويلاً)

- يأتي الجزء المختص بالطريقة البصرية في المرتبة الثانية. عندما تتعرف إلى شخص ما، عليك أن تخلق رابطاً بين شكله واسمه. لا يهم مدى هشاشة الرابط. في أغلب الأحيان، يمكنه أن يكون رابطاً بين شكل الشخص وشكل شخص آخر يحمل نفس الاسم. قد يُدعى براد ولديه ذقن شبيهة قليلاً بذقن براد بيت. أو قد يكون اسمها لوسي وشعرها أشقر مثل شعر صديقة أخرى لك تدعى لوسي أيضاً.

- ويأتي أخيراً التواصل الجسدي. باستخدام حركات صغيرة، تخيّل نفسك ممسكاً بقلم وبينما تنظر إليه وتتكلم معه، قم بكتابة اسم ذلك الشخص. بحركات صغيرة غير محسوسة، أشعر بأنك تكتب اسم ذلك الشخص.

**أفكار تسابقك**

- عرّفتك إحداهن بنفسها: «مرحباً، أدعى كيم»، فتقول شيئاً مثل: «رائع، سررت بمقابلتك يا كيم». وبهذا تكون كررت اسمها. ثم تقول لنفسك ثلاث مرات: «كيم، كيم، كيم». وهكذا تم إنجاز الجزء السمعي.



- والآن دور الجزء البصري، تنظر إلى شعرها. في الواقع شعرها لا يشبه بأي شكل شعر النجمة كيم كارداشيان ولكن تمثل/لا قياس، فهو تقريباً بنفس طول شعر كيم كاردشيان، وها أنت قد خلقت رابطاً بين كيم وكيم أخرى. يمكن للرابط البصري أن يكون ضعيفاً بقدر ما تريد.
- استخدم بعد ذلك حركات صغيرة، تخيل أنك تمسك قلماً وتكتب كيم بينما تنظر وتتحدث إليها. وبكل تأكيد ليس عليك أن تدعها ترى ما تفعله، إذ يجعلك هذا تبدو أخرق بعض الشيء. إن هذا التصرف الأخير القصير هو الأكثر فعالية على الإطلاق، بما أنك تقوم بدمجه مع المحفز البصري من خلال النظر إلى وجهها في الوقت نفسه.
- مرت بضعة شهور قبل لقائك كيم مجدداً ولكن عندما تلتقي بها تتذكر وتناديها: «كيم! كيف حالك؟»، ستبدو متفاجئة ومسرورة لكونك تذكرت اسمها.

أحد الأشياء الجيدة حول التقنية السهلة لتذكر الاسم هي أنها لم تترك أمام دماغك خياراً سوى تذكر الاسم. إنك تقوم بتحفيز دماغك بطريقة فعالة مستخدماً الحواس المختلفة على نحو كفوء، وأسهل ما يمكن للدماغ فعله هو أن يتذكره. عليك القيام بذلك بحواسك الثلاثة. أولاً الاتصال السمعي ثم البصري وأخيراً الجسدي.

وهناك أمر آخر بعد. عندما بدأت بتطبيق ذلك احتفظت بدفتر دوّنت عليه اسم كل شخص قابلته. يجب أن أعترف بأن هذا الأمر ساعدني جداً فالمنفعة الإضافية التي تجلبها تدوين الأسماء (وفعل إجبار نفسي على تذكر هذا الاسم إذ عليّ تدوينه) أحدث فرقاً كبيراً. احتفظ بدورك بدفتر أيضاً إذا كنت تعتقد أنه سيساعدك على التذكر.

## الطريقة السهلة لحل جدال والحصول على ما تريده (تُعرف أيضاً باستراتيجية باراك أوباما في المقابلات التلفزيونية)

يعرف السّياسيون كل شيء عن الرنّة الجميلة للاسم في أذن صاحبه وينجح الكثيرون منهم باستخدامها للتهرّب من الإجابة على أسئلة محرجة.

إليك شيئاً ما قد يجعلك مهتماً أكثر بقليل في المرة المقبلة التي تشاهد فيها مقابلة سياسي مثل: راقب السياسي الذي يخوض استجواباً قاسياً وسترى أنه يستخدم ببراعة الاسم الأول للمذيع الذي يجري معه المقابلة عند الإجابة عن سؤال «قاس». وينتج عن هذا غالباً أن يلطّف المذيع أسلوبه في طرح الأسئلة. لماذا؟ أنت على علم بالتأثير الذي يتركه استخدام اسم شخص ما والثناء الذي يشعر به هذا الشخص. ولكن هناك أمر إضافي. إن مناداتنا بأسمائنا قد يحرّك شعورنا العميق بأننا مدينون للأشخاص بشيء ما لقاء تلقينا «هدية» أو



حصولنا على امتياز. عندما نتلقّى شيئاً ما نشعر بالحاجة لرد الجميل بشكل أو بآخر. وفي هذه الحالة، يعتبر استخدام السياسي لاسم المذيع هو «الهدية» أو «الامتياز». ورد الجميل يكون بالاحترام والمودة المتزايدين.

لطالما شاهدت باراك أوباما يستخدم هذه الطريقة (ويجدر قول هذا أيضاً عن الكثير غيره من السياسيين). لاحظوا كيف يضيف اسم المضيف على إجاباته. والمثير للإعجاب هو أنه لا يستخدمه بإفراط، فهو غالباً ما ينتظر حتى يطرح عليه سؤالاً قاسياً.

«أنا لست جاهزاً لأقوم بتعهّد شاق وسريع هنا واليوم معك يا جون».

«لا في الواقع، دعني... دعني أكون واضحاً برايان، لم أتراجع قط عن القرار».

«لا، تريَّث بيل...، إن ما أقصده يا بيل - سبق أن قلت إنه نجح بما يفوق أحلامنا...، ونحن ماضون في ذلك يا بيل».

(مقابلات صحفية لباراك أوباما مع جون هاروود مذيع CNBC وبرايان ويليامز مذيع Nightly News وبيلي أوريلي من (Fox News).

تأثير ذلك في أغلب الأوقات: يلطّف المذيع أسلوبه في طرح الأسئلة وفي الواقع ينتقل إلى موضوع آخر أقل إثارة

للجدل، رداً للهديّة. إن المثل الأخير أعلاه أخذ من النص الكامل لمقابلة أجراها بيل أوريلي على محطّة فوكس الإخبارية Fox News؛ استخدم أوباما الاسم الأول لأوريلي ثلاث مرات بشكل مباشر تقريباً مقدّماً ثم انتقل أوريلي الذي كان عدائياً بعدها مباشرةً إلى قضيّة أخرى وجامل أوباما على خطاب جيد قام به مؤخّراً.

يمكنك استخدام هذه المعرفة بكلتي الطريقتين أثناء الجدال. استخدم اسماً في جدال كهدية خفيّة، كتنازل لا كاستسلام. إذا ناداك أحدهم باسمك لاحظ كيف يكون شعورك. قد يتوجب عليك أحياناً استخدام هذه المعرفة للدفاع عن نفسك في مقاومة استراتيجية الإقناع الفعالة هذه وحماية نفسك من أن تنحرف عن وجهة نظرك بالتملّق.

لقد كان رالف رئيس دايفيد في العمل رجلاً جذاباً جداً ويتمتع بحضور متألق ويبدو أن موهبته في تذكّر الأسماء تشكل جزءاً هاماً من جاذبيته. وفي طريقة تعامله مع المواقف الصعبة في العمل يظهر بشكل واضح استخدامه الكبير والذكي لذلك الصوت الأجمل الذي ساعده في ربح القضايا وكذلك أصدقائه.



**لائحة مهام: تذكّر**

تذكّر الاسم بسهولة: ابدأ باستخدام الصوت الأجمل الذي يحب الناس سماعه أكثر من أي شيء آخر. عندما تقابل الأشخاص لأول مرّة، قل اسمهم مباشرةً بعدهم، ثم كرره لنفسك ثلاث مرات.

ثم انشئ رابطاً صغيراً بين شكلهم واسمهم. لا يهم مدى مشابهة هذا الرابط. يمكن أن يكون رابطاً بين شكلهم وشكل شخص آخر يملك نفس الاسم. انظر إلى خانة «افكار تساعدك» في الصفحة 94 للأمثلة.

واخيراً، الارتباط الجسدي. استخدم حركات صغيرة، تخيّل نفسك ممسكاً بقلم، وبينما تنظر إليهم وتتكلم معهم، قم بكتابة اسم ذلك الشخص. بحركات صغيرة غير محسوسة، اشعر بانك تكتب اسم ذلك الشخص. [illegible]

استخدم الاسماء لتبديد جدال أو صراع عندما ترغب بالحصول على تنازل او لتجنّب الإجابة عن اسئلة صعبة. يفعل هذا فعل الهدية التي يمكن أن تُقابل بمزيد من التنازل من قبل الطرف الآخر.

الفصل الثامن

# دراسة مذهلة لمساعدتك على الارتقاء في عملك

بذل آلي جهداً كبيراً في عمله لسنوات طويلة ولكنه لم يشعر يوماً أنه قام بذلك. مرّ على تواجده في تلك الشركة وقت طويل حيث شغل مركزاً يخوّله أن يكون مسؤولاً عن الموظفين الآخرين إلاّ أنه بقي عالقاً في نفس المركز لسنوات دون حصوله على أيّ ترقية. هو يعرف أنه موهوب. إنه يتمتع بالقيادة ويرغب جداً بالحصول على الافضل ولكنه لم يُقم قط تلك العلاقات العميقة في العمل ولم يتواصل كما ينبغي مع الأشخاص من حوله.

يبدو أنه يصطدم كثيراً مع الفريق الذي يعمل معه، فهم لا يحبّون تلقي ملاحظاته ويصبحون عدائيين جداً عندما يكون عليه تأنيبهم. ولا يقتصر الأمر فقط على فريقه، فهو ايضاً لا يتواصل بشكل جيد مع المدراء الكبار. يعرف آلي أنه يفتقر إلى تلك



العلاقات المهنية التي يتمتع بها الآخرون في العمل. يصل حين يكون رئيسه يتحدث بحماس عن نتائج كرة القدم مع زملائه ولكن كل ما يحصل عليه هو إيماءة ترحيب صغيرة ليدير المدير بعدها ظهره ويكمل حديثه مع الآخرين.

كيف يمكنه إقناع أرباب العمل باستلطافه؟ وكيف يمكنه إقناع الأشخاص الذين يعملون معه في الفريق بالتخلي عن الوضعية الدفاعية عندما يعطيهم ملاحظاته؟

تُجمع نسبة كبيرة من الاشخاص الناجحين في حياتهم على أنّ أمراً واحداً دون سواه ساعدهم على بلوغ مستوى النجاح الذي وصلوا إليه.

في عام 2008، قررت ان أؤلف سلسلة جديدة من الكتب الصوتية تضم فقط مقابلات مع أشخاص ناجحين. كان من بينها كتاب بعنوان «كيف تكسب المال» وهو ما جعلني أجلس وجهاً لوجه مع مليونير في مقهى من مقاهي وسط لندن. وفي الواقع كنت محظوظاً جداً اذ قابلت أربعة رجال أعمال من أصحاب الملايين في أسبوع واحد. طرحت السؤال نفسه على كل واحد منهم: «ما سر نجاحك؟»

والجواب الذي اعطاني اياه ذلك الرجل الفاحش الثراء أذهلني لأنّ إجابته كانت مطابقة لإجابة الثلاثة الباقين. وكذلك كانت مطابقة لجواب الكثير، إن لم يكن الاغلبية، من

الأشخاص الأوائل الذين قابلتهم في مجال العمل والرياضة والترفيه والموسيقى. كيف يعقل أني لم أكن على علم بأن هذه السمة هي بتلك الدرجة من الاهمية؟

ما هو إذاً؟ ما العامل المشترك؟ أصحاب الملايين الأربعة الذين تحدثت معهم أجابوا جميعهم على نحو مطابق فقالوا «العلاقات».

اعتبروا أن سر نجاحهم يكمن في نوعية وعمق العلاقات الشخصية التي يتمتعون بها في حياتهم المهنية، مما يعني أن الآخرين سيستجيبون لهم أكثر ويتقبلون رسالتهم وموهبتهم. هذه بضعة تصاريح استخرجتها من المقابلات:

«أؤمن للغاية بالعلاقات. يعتمد هذا العمل بنسبة 50٪ على معرفة الناس».

«يكمن السر في تكوين الصداقات الطيبة مع الناس والتعرّف جيداً على الأشخاص الذين عملت معهم».

«ليس فقط إنشاء تلك العلاقات والشبكات من المعارف إنما البقاء على تواصل مع الناس».

«علي أن أحب بصدق الأشخاص الذين أعمل معهم، فإذا أحببتهم سأقوم بعمل جيد لأجلهم».

«إن العلاقات التي انشأتها منذ عشرين سنة عادت علي بالفائدة. خاصة تلك التي كنت قد نسيتها لوقت طويل».

كيف تبني إذاً هذه العلاقات وتحافظ عليها؟



سأقدم لك خمسة أجزاء مذهلة وممتعة من الدراسة التي تناولت عملية الإقناع، يمكنها مساعدتك على بناء تلك العلاقات المهنية الحيوية والمحافظة عليها.

- كيف توصل رسالة مبطّنة
- اترك ثيابك البالية في المنزل
- علم الإقناع وراء تحضير فنجان من الشاي
- تعلم متى تشتكي ومتى تلتزم الصمت
- تغليف الكلام السلبي بكلام إيجابي

## كيف توصل أي رسالة مبطّنة؟

«أنتم عديمو الفائدة وعليكم العمل باجتهاد أكبر إذا أردتم البقاء في هذه الشركة».

ابتسم جمهور «بين» كما لو أنهم أصيبوا بالذعر قليلاً. كان أمراً مروعاً. كان «بين» أصغر موظف في غرفة الاجتماعات الصغيرة، ويهين ستة أشخاص يكبرونه بعشر سنوات على الأقل. كيف يمكنه أن يتخلص من فظاظته مع الأكبر منه؟

للإجابة عن هذا السؤال دعونا نعود إلى الأوامر السلسة في الفصل الثاني (اكتب رسائل الكترونية مقنعة بطريقة

جميلة). ولإبلاغ أي رسالة مبطّنة بشكل فعال، انتقل خطوة واحدة من الأوامر السلسة باتجاه الاستشهاد بأقوال أو قصص تتضمن معنى خفياً. يتعين عليك أحياناً إيصال رسالة جازمة في العمل ومن الصعب إيصالها من دون إساءة. يمكنك إيصال رسالتك من خلال قصة أو قول يتضمّن معنىً يخدمك.

» أخبر قصة أو اذكر قولاً وأدخل اقتراحك ضمن هذا القول. ستصل رسالتك المبطّنة لأن جمهورك ليس مستعداً لتلقّيها بهذه الطريقة، فهي تتسلل بشكل خفي عن أجهزة المراقبة في رؤوس الجميع. (دقيقة واحدة للقصة، [illegible] ثانية)

تعمل هذه الطريقة لأن الرسالة تصل من خلال رمز في قصتك. لا يمكنك أن تدرك عواقب ذلك بشكل أكيد، هل يمكنك ذلك؟

ابتكر جون غريندلر وريتشارد باندلر معاً البرمجة العصبية اللغوية NLP وهي تقوم على سلسلة نظريات ومفاهيم حول الطريقة التي تتواصل بها على نحو أفضل مع نفسك ومع الآخرين. يقولان في كتابهما «Frogs into princes»: «بإمكانك تجربة أي سلوك جديد من خلال قصة أو قول ولن يظهر عليك أنك تقوم بذلك». إنهما يقدمان نماذج مثالية تُظهر كم يمكنك اللعب بواسطة القصص والأقوال. بإمكاني الدخول



إلى مطعم والتوجه نحو النادلة وأقول: «لقد ذهبت للتو إلى المرحاض فتوجه هذا الرجل نحوي وقال اطرف بعينيك ولاحظ ما سيحدث. ستغمز بدورها وأنا سأخرج وأبتعد». أليس هذا غريباً؟»

يمكن للأوامر التي تتضمن معنى خفياً أن تغيّر المعتقدات والسلوك وفي معظم الأوقات لن يعي الناس أن ذلك حصل مباشرة على مستوى الوعي. وقد تكون أي رسالة مبطّنة ترغب بإيصالها مثل شعور جيد، تعلم سريع، اتباع مثال أحدهم، التصرف بسرعة وأي شيء تبتدعه مخيلتك.

قال لي أحد أساتذتي القدامى: «تعلّم هذه الأمور وستترك تأثيراً كبيراً في محيط عملك»، وقد حصل ذلك بالفعل.

## اترك ثيابك البالية في المنزل

يقول الجزء الثاني من البحث إن ما ترتديه يؤثر بشكل مباشر على قدرتك في بناء العلاقات في العمل والمحافظة عليها. هناك طريقتان للتعامل مع موضوع الثياب، ومن المؤسف أن كليهما لا تسمحان بارتداء سترة الصوف المحبوكة التي أهدتك إياها جدتك بمناسبة عيد الميلاد.

هل تريد أن تتساوى مع شخص ما تحاول إنشاء علاقة معه أو تريد أن تمارس عليه سلطة؟

## الخزانة الأولى

**يساعدك خلق رابط ما على بلوغ مرادك.** يُقدم لنا الكاتب جيني ز. لابورد تحذيراً صارخاً عما يحصل إذا لم تخلق رابطاً في مكان العمل. يقول: «من دون رابط، لن تحقق مرادك، لا مال ولا ترقيات ولا أصدقاء». يمكنك خلق رابط من خلال مطابقة أو مماثلة الآخرين؛ وهناك طريقة سهلة ومعقولة للقيام بذلك، من خلال مماثلة الآخرين بطريقة ارتداء الثياب. إذا أردت بناء الثقة والمودة مع زملائك في العمل أنشئ رابطاً من خلال ارتداء ملابس مثل ملابسهم.

من المؤسف أنّ هذه النظرية لا ترضي الشخص الذي في داخلنا، الذي يتحرق للتعبير عن إبداعه. ولكن إذا كان هذا يؤدي إلى ترك البذلة «المضحكة» التي تعود إلى أيام الثمانينات في الخزانة، فعندها قد يفيد الأمر جداً.

**معلومة إضافية واضحة:** في الواقع إن مطابقة طريقة الآخرين في ارتداء ملابسهم قد تزعجهم جداً. وكما هو الأمر مع كل مجالات بناء الروابط يكمن الهدف في أن تكون مشابهاً لا مطابقاً.

## الخزانة الثانية

تساعدك السُلطة على تحقيق مرادك. يشير البحث إلى أنك تكسب نفوذاً أكبر وبالتالي تزيد من درجة إقناعك إذا ارتديت ثيابك على نحو متأنق أكثر مما يفعله جمهورك.



منذ بضعة سنوات، طرح ثلاثة باحثين، وهم خان وشاولا وديڤين، على ألف شخص تقريباً من أصحاب الشركات الصغيرة عدداً من الأسئلة حول موظفي المحاسبة لديهم. سأسامحكم هنا إذا فكرتم أن هذه الاستفتاء يبدو مملاً قليلاً إنما اصبروا عليّ قليلاً.

طُلب من مديري الشركات الصغيرة أن يصنّفوا عدداً من المحاسبين المتفوقين على صعيد التوظيف، والتخصص، والمعرفة، والإخلاص، والمصداقية، والموثوقية، والاحترافية، والصداقة، والأمانة. وفي كل الفئات تقريباً سجل المحاسبون الأكثر أناقة نقاطاً أكثر بكثير من أولئك الذين يرتدون ثياباً عادية. وبتعبير آخر، ارتدِ ثيابك بطريقة أنيقة أكثر وسجّل نقاطاً أكثر على صعيد الإخلاص، والمصداقية، والموثوقية، والاحترافية، والصداقة، والأمانة. وبالإضافة إلى ذلك، حوّل صديقنا الباحث القديم، نيكولا غيغن، اهتمامه من السيدات ذوات الصدر العالي والأتوستوب نحو الأشخاص الذين يخالفون الإشارات في عبور الشارع. وجد أن عدد الناس الذين يتبعون شخصاً مخالفاً يعبر شارعاً مزدحماً مرتدياً بذلة، هو خمس مرات أكثر من عدد الناس الذين يتبعون شخصاً مخالفاً يرتدي ثياباً رديئة.

ينصح سكوت سولندر ومارك نوبل في كتابيهما «إنك بحاجة لهذا الكتاب لتحصل على مرادك»، بارتداء الملابس

بشكل متميّز قليلاً عن الآخرين إذا كنت تقدم عرضاً للمعلومات. إنها عادةً نصيحة جيّدة ولكنني أجد بعض الاستثناءات. فطوني روبنز، المتحدّث الذي يثير حماسة الجماهير، يصعد في أكثر الأوقات إلى المسرح مرتدياً بنطالاً قصيراً وحذاءً رياضياً. وبما أنني شهدت ندواته «أطلق العنان للقوة» المؤثرة، يمكنني أن أؤكد أنه يتمتع بسلطة كاملة ومطلقة.

أمر واحد أكيد: يعني كل هذا أنه سواء كنت تسعى لإنشاء علاقة، أو لفرض سلطة، أو الحصول على مواقف مرنة، فما من مجال للأسف على سروالك الملوّن المزركش وسترتك القطنية في العمل. إلا، بكل تأكيد، إذا كان الجميع يرتدون سراويلاً وسترات قطنية ملوّنة مزركشة.

## علم الإقناع وراء تحضير فنجان من الشاي

لي صديق مقدم برامج تلفزيونية في بريطانيا، وكنا نحتفل بتولّيه منصباً أعلى جديداً. ما من مجال للشك أنه تقدّم كبير بالنسبة له وكان سعيداً به. وفي السهرة ناداه وكيل أعماله قائلاً:

«- نهار الاثنين سيكون يومك الأول في المكتب، اذهب وحضر الشاي للجميع.



- ماذا؟

- لقد سمعتني، قم فقط بتوزيع الشاي على الأشخاص الذين تعمل معهم وسترى.

- حسناً، حسناً».

وبعد يومين رأيت صديقي مجدداً وكان متحمساً:

«بالفعل أعطى ذلك نتيجة. حوالي الساعة الحادية عشر عرضت تحضير فنجان من الشاي للجميع ويبدو أنهم أحبوني من بعدها أكثر حتى إن أحدهم علّق قائلاً إن مقدّم البرامج السابق لم يكن ليفعل ذلك أبداً».

تثبت دراسات عدّة أنه عندما نقدّم للناس شيئاً ما يرجح حينها أن نتلقّى شيئاً بالمقابل، فالزبائن في السوق الذين يتلقون نموذجاً مجانياً يكونون أكثر استعداداً لشراء منتج. ومن المحتمل أكثر أن يدعوك زميلك إلى حفلة إذا ما قمت سابقاً بدعوته إلى إحدى حفلاتك. ويزيد احتمال حصول النادلين على بقشيش عندما يتركون صحناً صغيراً من الحلوى على الطاولة بجانب الفاتورة.

فنجان الشاي ليس سوى هدية أخرى وتحصل بالمقابل على ثقة واستحسان الناس (ولحسن الحظ أنه سيتم تحضير فناجين من الشاي لك أيضاً في المستقبل).

تقول الأبحاث إنه عندما تعطي أحداً شيئاً صغيراً يشعر برغبة لاشعورية برد الجميل ويعطيك شيئاً بالمقابل، حتى لو كان شيئاً أكبر بكثير.

فنجان من الشاي = شيء ما عظيم في مجال العلاقات العامة لا يستطيع المال شراءه.

وحتى لو كانت آلة تحضير الشاي مجانية أو إذا كنت ستقوم فقط بغلي الماء، فتبقى هديتك هي الوقت والمجهود اللذان يتطلبهما ذهابك لتحضير الشاي.

انتبهوا رجاء أيها الرؤساء: الكل يعجبهم ذلك عندما تقومون أنتم أيضاً بين الحين والآخر بتحضير الشاي.

◄◄ قدّم هديّة صغيرة وأنشىء علاقات. (دقيقة واحدة [illegible])

## تعلّم متى تشتكي ومتى تلتزم الصمت

لا أحد منا يحب الشخص الكثير الشكوى. أليس كذلك؟ من سيرغب بالعمل مع شخص يتذمر كثيراً أو شخص يشكو باستمرار وبطريقة مزعجة حول أمور لا ترضيه؟

في الواقع يشير البحث إلى أن التذمر والتعبير السلبي لا يؤثران دائماً بشكل سلبي على بناء العلاقات. فعندما لا تكون



بعد على معرفة وثيقة بأحدهم في العمل، يقترح البحث أنه من الجيد أن تبدو شخصاً إيجابياً وأن تخفي الأفكار والمشاعر السلبية. ولكن عندما تكون على معرفة جيدة بأحدهم فكونك إيجابياً على الدوام ليس بالأمر المهم.

وجد الباحثان ليندا تيكل ديغتن وروبرت روزنثال في دراسة قاما بها أن الناس لا يمانعون تذمّر زملائهم في العمل «لأنهم يملكون تاريخاً بالسلوك الإيجابي في تفاعلات جرت في وقت سابق».

ويرى الباحثون في جامعة Victoria of Wallington في نيوزيلندا أن التذمّر أوالشكوى بوصفهما «تعبيراً مطوّلاً أو متكرّراً عن عدم الرضا» كانا في الواقع طريقة مساعدة لبناء المزيد من التواصل.

ومن المثير للاهتمام أن البحث نفسه يقترح أنه من الأفضل حتى لو شتمت قليلاً أثناء الحديث الصاخب في مكان العمل هذا. إلا أن الكاتب عن الإقناع، ريتشارد م. برلوف يقول: «إنه في الكثير من الحالات يبقى الكلام البذيء أمراً خطيراً فهو يصدم توقّعات الجمهور حول أسلوب الكلام المناسب».

فإذا سبق لك أن أنشأت تواصلاً، يشير البحث إلى أن التذمّر من حين لآخر يمكنه في الواقع أن يساعد في بناء

العلاقات. تتعرض جميعنا ليوم نشعر فيه بالتعب، ويؤكد هذا البحث أنه حتى عندما لا تجري الأمور على ما يرام يمكنك استخدامها لصالحك. ولكن توخَّ الحذر ولا تشتكِ كثيراً. . . .

## تغليف الكلام السلبي بكلام إيجابي

في دراسة أُجريَت سنة 2004 عن أماكن العمل ونُشرت في صحيفة American Behavioral Scientist وجد الباحثون أن مجموعات العمل التي تتمتّع بطبع مرح حيث يشجع الموظفون بعضهم البعض، يحققون أرباحاً أعلى ونسباً أفضل في مجال إرضاء الزبائن.

كما تتوقع تماماً، أليس كذلك؟ باستثناء أن المشكلة هي أن البحث يُظهر أن القليل منا هم سعداء حالياً في العمل مقارنة مع ما قبل. وبالفعل إن هذه المشكلة أخذت على محمل الجد في الولايات المتحدة الأميركية حيث تم استحضار مدربين على السعادة لرفع معنويات الناس. وكما يبدو تقوم إحدى اقتراحاتهم على إرسال بريد الكتروني إلى زملائك كل يوم لتشكرهم على شيء ما فعلوه. (عملت في أماكن حيث اعتقد زملائي أنني سأكون مجنوناً إذا قمت بإرسال بريد إلكتروني كهذا).

وعلى الرغم من هذا فقد تتعرض أحياناً لموقف صعب في



العمل حيث يجب قول الأمور كما هي. وعندما تريد في هذه الحالة أن توصل ملاحظة سلبية في العمل إلى موظف ما استخدم النظرية التي تشبه ساندويش الهامبرغر أي غلّف الكلام القاسي بطبقة من الكلام الرقيق. وكما اعتاد رئيسي القديم في العمل أن يقول: «احرص على أن يكون هدفك إيصال الجزء السلبي من خلال تغليف الانتقادات بطبقتين من الكلام الإيجابي الرقيق».

كلام إيجابي (خبز طري خفيف)

تعليق سلبي (الحشوة الحادة في الهامبرغر)

كلام إيجابي آخر (خبز طري خفيف)

### أفكار تساعدك

- إليك نموذج عن تغليف الكلام السلبي بكلام إيجابي:

مرحباً بيت

لقد قمت بعمل رائع في التقرير الذي جمعته. شخصياً أحببت المثل الذي قدّمته في البداية أما المقطع الذي يتناول جداول العائدات فيحتاج لأن تدعمه أكثر ويمكنك ذلك من خلال إرفاقه ببضعة صور. عدا ذلك، كان عملاً رائعاً... أحسنت!

إن هذا الأمر ينم عن احترام. يتحدث الناس إلى بعضهم البعض في العمل بطريقة مختلفة عن الطريقة التي يتحدثون فيها في وضع آخر. يبقى من السهل الانتقاد ولكن كيف توصل هذا الانتقاد؟

يسعى آلي باجتهاد في عمله، ولكنه لم يشعر يوماً أنه قام بذلك إلى حد بلغ فيه المستوى الذي يستحقه، وعندما أخبرته عن مقاربة الهامبرغر أجاب بحزم: «لا وقت لدي لأجمّل كل جزء من الانتقادات التي أعطيها طوال اليوم». هذا منطقي، ولكن في الحقيقة يحب الناس المديح لا النقد. وفي الأيام والأسابيع التي تلت حديثنا فكّر آلي أكثر به وبدأ شيئاً فشيئاً يغيّر طريقة تعامله مع فريقه في العمل على المستوى الشخصي.

وكما يبين البحث، تزيد فرق العمل السعيدة الأرباح وترضي الزبون، لذا لِمَ لا تستفيد من تغليف الكلام السلبي بكلام إيجابي؟



## قائمة مهام: تذكير

عدد كبير من الأشخاص الناجحين يعتبرون أن النوعية والعمق اللذان تتميز بهما علاقاتهم هما سر النجاح؛ إن العلاقات الشخصية التي يتمتعون بها في حياتهم المهنية هي التي ساعدتهم على الارتقاء في العمل.

اتبع هذه الخطوات الخمس لإنشاء علاقات متينة وثابتة:

- كيف توصل أي رسالة مبطّنة
- اترك ثيابك البالية في المنزل
- علم الإقناع وراء تحضير فنجان من الشاي
- تعلم متى تشتكي ومتى تلتزم الصمت
- تغليف الكلام السلبي بكلام إيجابي

الفصل التاسع

# عرض معلومات مقنع

تعترف إليزابيث بسرور بأنها لا تستمتع بجلسات عرض المعلومات Presentation. إنها تقوم عادةً بعرض المعلومات لزبونين أو ثلاثة ولكنها لا تحب ذلك. ليست المسألة أنها تشعر بالغثيان والتوتر قبل تقديم العرض بل أكثر من ذلك فهي تعرف أنها لا تترك تأثيراً كبيراً: «ليس لأنني صاحبة مزاج عصبي ولكن كل ما في الأمر أنني أكره جداً تقديم عرض للمعلومات». في المواقف المباشرة حيث تكون المواجهة بين شخصين تبدو إليزابيث مثيرة جداً للاهتمام ولكن عندما يتطلب العمل عرضاً صغيراً لا تجري الأمور كما يجب. فصوتها في العادة عالٍ جداً مما لا يساعد، وعندما تحتاج إلى فرض سلطتها تعرف أنها لا تفعل ذلك بالشكل الجيد. وما يزيد الأمور سوءاً، أنها تبدو تائهة قليلاً بملاحظاتها المدوّنة مما يقلل من



فعالية الأمور. لقد حضرت عروضاً يشعر فيها الأشخاص بالاسترخاء التام ويضحكون كثيراً ويستمتعون بوقتهم ويخرجون متحمسين جداً بما رأوه. لكن الأشخاص لا يفعلون ذلك بعد مشاهدتها هي.

أقصد بعرض المعلومات أي موقف يتطلب منك عرض فكرة ومحاولة إقناع أحد ما بوجهة نظرك. قد يكون إعلاناً أو خطاباً أو شرحاً أو أمسية اجتماعية أو مناقشة كتاب أو مجرد محادثة مع صديق. وبشكل خاص ربما تحاول إتمام صفقة أو تحضير الوضع لشيء مهم في اجتماع.

يتناول هذا الفصل استراتيجيات عامة في ما يخص عرض المعلومات presentation لجعل جمهورك أكثر تجاوباً وإذعاناً. وبالتالي هو مرتبط تماماً مع تفاصيل الفصل الأخير، إتمام الصفقة.

- المرحلة الأولى: التحضير يجعل عرضك أفضل بمرتين.
- المرحلة الثانية: خذهم إلى مكان مختلف
- المرحلة الثالثة: أخبرهم قصصاً
- المرحلة الرابعة: أخبرهم بما لا يجب فعله
- المرحلة الخامسة: نبرة السلطة
- المرحلة السادسة: إغلاق الصفقة

## المرحلة الأولى: التحضير يجعل عرضك أفضل بمرتين

تخلّص من الملاحظات المدوّنة. لن تتواصل مع الناس وأنت تحشر رأسك في رزمة من الأوراق أو تجعل جمهورك ينظر إلى شاشة بدلاً من النظر إليك، مما يعني أن عليك التخلي أيضاً عن الـ power point. لتقدم عرضاً على نحو صحيح عليك بالنظر إلى عيون الناس وإخبارهم بمَ تفكر.

والأهم من ذلك كله عليك استخدام عينيك لتلاحظ الطريقة التي يتفاعل بها جمهورك مع عرضك، سواء كان جمهوراً من شخص واحد أو أكثر من مئة شخص. إذا حصل أن أخطأت بكلمة، لا بأس فلا أحد يهتم. وإن لم تكن تنظر إلى عيونهم لأنك كنت منشغلاً بأداة تسليط الضوء على الحائط أو تقرأ نصك كلمة بكلمة، ستفوّت فرصة ملاحظة طريقة تفاعلهم معك.

عملت في التلفاز والإذاعة لسنوات وأنا أقوم بأنواع مختلفة من العروض. فإذا كنت من الأشخاص الذين يتوترون فإن الخطوات التالية ستضمن أن يكون عرضك ممتازاً ومقنعاً قدر الإمكان.

1. حضّر قدر ما تريد من الأوراق. توسع بالتفاصيل قدر كما تريد.



2. ثم استمر بتقليصها لتصبح رؤوس أقلام. وهكذا حتى توافق حجم ورقة صغيرة (الحجم المثالي هو حجم ورقة صغيرة لاصقة). (دقيقة واحدة)

3. سجل الأقسام المختارة من عرضك على جهاز تسجيل، لمدة دقيقة واحدة في كل مرة (على الهاتف، أو الكمبيوتر المحمول، أو الآي بود ipod أو الآي باد ipad، أو أي شيء آخر). عندما ترتكب خطأ توقف (لكن لا توقف التسجيل). أعد ما قلته قبل تلك الجملة حتى تنجح بتمرير الرسالة بشكل صحيح جداً. وعندما لا تشعر أنك مقنع بقدر ما تحب سماعه توقف مجدداً (لكن لا توقف التسجيل). وعد إلى نفس الجملة حتى تقولها بشكل صحيح. (دقيقة واحدة لكل فصل)

4. استمع مجدداً إلى التسجيل. قم بذلك في اليوم الذي يتوافق مع تقديم عرضك.

يبدو أن التوقف بعد ارتكاب الخطأ والتسجيل الصحيح يعملان بفعالية. وعلى المستوى الشعوري، تصبح مدركاً أكثر للأجزاء التي يتضمنها عرضك تلك التي لست متمكناً منها بعد بالكامل. وعلى مستوى أعمق، إنك ترسل رسالة محكمة إلى أحد فروع الوعي لديك ليصغي إلى النقاط الأساسية في

الكلام التي لست راضياً بالكامل عنها وتكرر ذلك حتى تقوم به بالشكل الصحيح. وبهذه الطريقة تتعامل مع التحديات قبل حصولها.

إذا كان عرضك يتضمن أكثر من طريقتين للحوار أو المحادثة، لا بأس! سجل فقط الأجزاء التي تتمكن منها ثم استمع إليها. اعمل على ما يمكنك التحكم به، فهذا سيُحدث فرقاً كبيراً.

## المرحلة الثانية: خذهم إلى مكان مختلف

حضرتُ عرضاً سحرياً في وسط لندن وحصل أمر غريب هناك. كان الساحر يقوم بأمر مذهل مع جمهوره؛ كان كلما سار إلى مكان محدد في المسرح يبدأ الجمهور بالضحك بشكل غير مفهوم على نكاته السخيفة، وكلما عاد إلى تلك البقعة، نشعر (أجل كنت من بينهم) بنفس الشعور المضحك والسعيد حتى ولو لم يكمل النكتة. عندما ينتقل إلى مكان آخر من المسرح يزيد التشويق بشكل غريب ويبدو أن الناس يهدؤون ويزيد تركيزهم. كيف يمكن لحركة ساحر يقف في مكان ما أن تدفع الجمهور إلى الشعور بطريقة مختلفة؟

كان الساحر يقوم بشيء بسيط جداً. في بداية العرض، كان في كل مرة يخبر فيها نكتة ينتقل إلى بقعة معينة بينما يقول



آخر جملة من النكتة وهكذا يمكنه بعد قليل الانتقال إلى هناك من دون إخبار النكات وسيستمر الجمهور بالضحك. كان الساحر يستخدم التقنية المعروفة «الأساس المكاني».

تعود فكرة هذه التقنية إلى بافلوف وخبراته السرية مع الكلاب. كان في كل مرة يطعم فيها الكلاب يدق الجرس. بعد أن يدق الجرس بلحظة يسيل لعاب الكلاب حتى ولو لم يكن هناك من طعام. أصبح الجرس هو الأساس. يمكنك استخدام الأساس لتشعر بحال أفضل وللتأثير بالآخرين. يمكن لهذا أن يفيد جداً في ضبط العرض. انتبه: إنها تسلية مفيدة.

» فكر بطريقة ترغب أن يشعر بها جمهورك. انتقل إلى مكان معين واجعلهم يشعرون بذلك المكان (من خلال القصص، النوادر، الأسئلة، التقارير...). كرر هذه العملية قدر ما يمكن من المرات حتى تلاحظ الطريقة التي تعمل بها كلما تحركت إلى مكان. (دقيقة واحدة كحد أقصى في المكان)

وكما عندما يدق بافلوف الجرس ويبدأ لعاب الكلاب يسيل، الآن عندما تنتقل إلى مكان مختلف سيشعر جمهورك بالطريقة التي ترغب منهم أن يشعروا بها. إنه أمر بسيط.

**كيف تستخدم هذا في تقديم عرض للمعلومات؟**

* حدد مكاناً للأسئلة. في كل مرة تقف فيها عند بقعة معيّنة اسألهم عما إذا كان لديهم سؤالاً، وبعد لحظة سيربط الناس تلك البقعة بالأسئلة. فكلما وقفت هناك يعني أنك ترغب أن يتفاعلوا معك.
* حدد مكاناً «للمشاعر الإيجابية». إذا كنت توصل فقط أخباراً ايجابية أو تخبر قصصاً عن المشاعر الإيجابية عندما تجلس، سيربط جمهورك جلوسك بالمشاعر الإيجابية.
* حدد مكاناً «للإحساس بالقرارات الحاسمة». عندما يحين وقت الحسم بإمكانك اللجوء إلى مكان كنت قد أنشأته حيث تشعر بضرورة اتخاذ قرار حاسم مسبقاً. وكما في كل مرة تقف أو تجلس هناك، ستدفعهم إلى الانخراط في تلك التجربة العاطفية.

احتل مكاناً مختلفاً وخذ جمهورك إلى مكان مختلف أيضاً.

## المرحلة الثالثة: أخبرهم قصصاً

ألقِ نظرة على قصة العرض السحري في وسط لندن في المرحلة السابقة. كان بإمكاني ببساطة أن أخبركم عن التقنية، ولكن عوضاً عن ذلك أخبرتكم قصة عن شخص مارسها



بنفسه. وهكذا يمكنكم أن تروا تماماً كيف عملت التقنية في إطار عملي.

حقق هدفك في إفهام الآخرين من خلال إخبار قصة عن ما ترغب من جمهورك أن يفعله. (جملة واحدة)

كيف يمكنك أن تجعل من عرض موضوعي أكثر حماسة من خلال قصة أو رمز؟ هل تستطيع التخلي عن الإحصاءات وأن تُدخل بالمقابل قصة لتوضيح غرضك؟ قصة عن مستثمر كسب الملايين من خلال المجازفة التي خاضها في شركة مثلك تماماً؟ أو عن فريق كرة قدم ربح الدوري بعدما قام بتدريب إضافي؟ ستتضمن القصة رسالتك وبإمكانك جعل تلك القصة واضحة أو غير واضحة كما تشاء.

أريد منكم أن تجعلوا عرضكم خاصاً ومميزاً لجمهوركم وربما الطريقة الأفضل للقيام بهذا تكمن في إعطاء مثال عن شخص آخر قام به. تحب جميعنا سماع القصص وهكذا حالما تقول لأحدهم «دعني أخبرك قصة» ستستحوذ على اهتمامه. هذا مضمون.

## المرحلة الرابعة: أخبرهم ما الذي لا يجب فعله

إذا قلت لك: «لا تفكر بسيارة وردية اللون». ما الذي تفكر فيه على الفور؟ فبالطريقة التي يعمل بها الدماغ، تحلل

شكل السيارة الوردية قبل أن تعمل على عدم التفكير بها. تعمل هذه الطريقة في كل الأوقات. تخيّل لو أنك قلت لطفل: «أرجوك، أرجوك لا تفكر كم أنك ستكون مسروراً لو أحضرت لك جرواً صغيراً ظريفاً لتحتفظ به».

إذا كنت لا تنوي إحضار ذلك الكلب ستكون تلك قمة القساوة، أليس كذلك؟ فالطفل سيفكر حتماً بالجرو الصغير الظريف مع أنك قلت له ألا يفكر به.

يمكنك إخبار جمهورك بما «لن تفعله» وتكون مقنعاً ببراعة بواسطة هذه الحيلة اللغوية.

◀◀ أخبر جمهورك بما يفعله من خلال إخباره في الواقع بما لا يفعله. (دقيقة واحدة)

**أفكار تساعدك**

- إليك بعض الأمثلة:

«لا اريدك ان تفكر بعد في شراء هذا»

«لا تفكر كيف يمكنك الاستفادة من هذا حتى اطلعك على مميّزاته الإضافية»

«ارجوك لا توقّع الاتفاقية حتى تسمع كل جوانب النقاش»

«لن اطلب منك حتى الآن ان توقّع على هذا العرض»



«ليس عليك أن تصدق كلامي من دون أن تلمس الدليل»

- ليس عليك أن تبدأ باستخدام هذه التقنية في عروضك حتى تجد الطريقة المناسبة الخاصة بك التي تجعلك تنجح.

## المرحلة الخامسة: نبرة السلطة

كتب الكثيرون عن الدور الذي تلعبه السّلطة في مسألة الإقناع، من خلال إثبات نفسك كشخص يتمتع بالسلطة عبر إعطاء تفصيل صادق عن خبرتك وشهاداتك. وبالفعل هي واحدة من الأسلحة الستة التي ذكرها الدكتور روبرت سيالديني في كتابه «أسلحة التأثير weapons of influence» التي عرفت تقديراً كبيراً. ولكن عندما يتعلق الأمر بتقديم عرض، وحدها الطريقة التي تظهر فيها، بإمكانها أن تترك تأثيراً كبيراً على قدرتك على الإقناع.

يُظهر صوتك على الفور إذا ما كنت تتمتع بتلك القيادة السهلة من دون مجهود والسيطرة على الموقف اللتان تنسبهما عادةً إلى المقدمين البارعين.

من خلال سنوات خبرتي كمقدم برامج في التلفاز والإذاعة، أود أن أقول إن الذين يتكلمون بصوت خفيف وبطيء نوعاً ما ووتيرة متأنية يتجهون إلى إيصال نبرة فيها سلطة أكبر. فالتكلم بصوت عال ووتيرة سريعة يبدو طفولياً

أكثر (ويقول بعض الباحثين إنه متذلل). ولكننا نصطدم هنا بمشكلة. لا يمكن إنكار أن الصوت الخفيف هو أكثر تأثيراً وإقناعاً، وهذا صحيح جداً ولكن لا يمكنك بشكل سحري أن تجعل صوتك أخف بكثير. أعتقد أن الأشخاص عندما يقومون بذلك لا يبدون على طبيعتهم.

إليك طريقة تساعدك لتحصل على صوت مقنع بسهولة في حين تبقى «ذاتك». عندما ترفع صوتك في نهاية جملة ما تصبح سؤالاً. عندما تحافظ على المستوى نفسه في نهاية الجملة تعتبر شرحاً. وعندما تخفض الصوت، تصبح أمراً. عندما تركز على أجزاء أساسية صغيرة جداً من عرضك فقد يؤسس ذلك لنجاحك.

### أفكار تساعدك

- تخيّل جملة «رتب غرفتك». جربها بالطرق الثلاثة. أولاً ارفع صوتك في نهاية الجملة ثم حافظ على نفس المستوى وبعدها اخفض الصوت. إنها تعطي وقعاً مختلفاً، أليس كذلك؟

- رفع مقام الصوت في نهاية الجملة = سؤال
- المحافظة على نفس مقام الصوت في نهاية الجملة = شرح
- خفض مقام الصوت في نهاية الجملة = أمر



- استخدمها أثناء تقديم العرض لإيصال الأفكار الأساسية بطريقة مؤثرة. أنت لا تحاول خفض صوتك طيلة الوقت الذي تتكلم فيه؛ إنك تجعل الجمل الأساسية أكثر إقناعاً من خلال نفوذ متسم بالاحترام باستخدامك تخفيض مقام الصوت.
- كيف تبدو هذه الجمل برفع مقام الصوت ومن ثم بخفضه؟

«ألا تريد تقديم عرض لي؟»

«إننا نودّ أن تستثمر في شركتنا بقيمة 15000 دولار»

«أتساءل إذا ما كنت ترغب بالتوقيع الآن»

وكما يمكنك أن ترى، يمكنك أن تستمتع بهذا أيضاً. فكل هذه التقنيات تعمل بشكل أفضل بكثير بزيادة الملطفات التي تحدثنا عنها في الفصل الثاني (اكتب رسائل إلكترونية مقنعة بطريقة جميلة).

إن صوت إليزابيث عالٍ بطبيعته وهي تدرك ذلك وحتى تشعر بالحرج بسببه. ولكنها كلما حاولت أن تفعل شيئاً بخصوصه تجد أنه من الصعب لا بل من المستحيل أن تركز على صوتها وعلى كلامها في نفس الوقت. لذا بدأت تركز على جملتين أساسيتين أثناء عرض المعلومات لتوصلهما بمزيد من السلطة وهما التحدث ببطء قليلاً واستخدام تخفيض نغمة الصوت في النهاية. اعتادت بسرعة على هذا الأمر وأصبحت قادرة على مد هاتين التقنيتين إلى المزيد من أجزاء حديثها

مسيطرة ومتحكمة أكثر بصوتها. كما تخلصت من الملاحظات المدوّنة.

## المرحلة السادسة: إتمام الصفقة

يتناول هذا الجزء استراتيجيات الإقناع العامة أثناء تقديم عرض المعلومات لتجعل جمهورك أكثر انفتاحاً مع ما تقوله.

لحسن الحظ أنك بدأت، مثل إليزابيث، تقوم بالتغييرات لتبدو أكثر إقناعاً بكثير وهاهو جمهورك أصبح مستعداً للإصغاء ولتقبل أفكارك. والآن تريد أن تنهي الأمور ببعض الأشياء المميزة. وبما أنك تتطلع لأن تكون أكثر إقناعاً، اختم اجتماعك بخاتمة ملائمة، أو دعوة إلى التصرف أو خلاصة.

ما هي دعوتك للتصرف؟ لهذا يأتي لاحقاً الفصل «إتمام الصفقة». إنه يضم عدداً من الاستراتيجيات لجعل الناس يقولون «نعم». اذهب إلى هناك الآن، اختر التقنية التي تهمك واستخدمها في عرضك.



### قائمة مهام: تذكير

التحضير. سجل مسبقاً أجزاء صغيرة من عرضك. عندما ترتكب خطأ، توقف (لكن لا توقف التسجيل). أعد ما قلته من قبل تلك الجملة حتى تقولها بشكل صحيح. سيجعل هذا عرضك أفضل بمرتين. (دقيقة واحدة)

خذهم إلى مكان مختلف. قم بترسيخ انفعال محدد إيجابي في مساحة معينة. (دقيقة واحدة)

أخبر قصصاً واجعل عرضك مميزاً وفريداً. (دقيقة واحدة)

أخبر جمهورك بما يجب فعله عبر إخبارهم بما لا يجب فعله. (دقيقة واحدة)

السلطة. ركز اهتمامك على إيصال العبارات الأساسية في عرضك بمزيد من السلطة من خلال التحدث بشكل أبطأ وتخفيض مقام الصوت عند إعطاء «الأوامر» الأساسية. (دقيقة واحدة)

عندما تصبح مستعداً لإتمام الصفقة، انتقل إلى الفصل التالي.

الفصل العاشر

# إتمام الصفقة

يشعر أليكس بالاحباط. إنه يعمل في مجال المبيعات ولكنه لا يجني بقدر ما يجني زملاؤه. هذا صحيح إذ أن العمل يضم أفضل الموظفين الذين مارسوه لمدة أطول منه، ولكنه غير بارع في إتمام الصفقات.

وتمارا مُحبطة أيضاً. إنها تراسل شاباً منذ أسبوع ولكن يبدو أنه لن يصدر منه شيء. حاولت بدهاء أن تقترح عليه أن تتطور علاقتهما إلى مرحلة أبعد وأن يخرجا في موعد حقيقي ولكنه لم يفهم وغير الموضوع. ولكن... يبدو أنه لا يزال مندفعاً نحوها. هذا غريب. كيف تدفعه إذاً إلى التصرف؟

وبيت كذلك محبط. كان يحاول إقناع صديقه جون بمرافقته لقضاء العطلة الصيفية في إيبيزا. حاول كل شيء: رشاه، أراه صوراً لفتيات يتواجدن هناك وحتى توسله جاثياً على ركبتيه. إلا أن جون بقي يضحك ويقول: «يبدو رائعاً، سأفكر



بالموضوع». يرغب بيت بشدة بالذهاب إلى عطلة الفتيان تلك مع صديقه ولكن كيف يدفعه إلى الموافقة؟

يريد كل من أليكس وتمارا وبيت أن يستعجلوا الأمور قليلاً ويتموا الصفقة، ولكن كيف؟

إن التقنيات التالية يمكن استخدامها في أوضاع عدة مختلفة، سواء لإنهاء عمل ما، أو لإيجاد شريك، أو لإقناع صديق لمرافقتك في العطلة. بإمكانك أيضاً استخدام هذه التقنيات لبيع سيارتك على موقع eBAY: استمتع بها واستخدمها بعدل ونزاهة. وللحصول على كل تلك النتائج الإيجابية المهمة تذكر أن تتقيد بالتقنيات الأكثر شمولية التي ظهرت سابقاً في هذا الكتاب.

والآن أتمم الصفقة:

- ◄◄ ادفعهم إلى الانضمام إلى القافلة
- ◄◄ استخدم إغراء التفرُّد
- ◄◄ أهمية الشهادات
- ◄◄ حدد الوقت لاتخاذ القرار
- ◄◄ إذا كنت تعاني، استخدم تقنية الاستدراج
- ◄◄ لا تتوسّل

## تقنية الانضمام إلى القافلة

إنها التقنية التي يلجأ إليها قطاع الاعلانات عندما يحاول إقناع الناس بشراء شيء ما لأن هناك الكثير من الناس سيفعلون. ألقِ نظرة على غلاف هذا الكتاب كمثال عن تقنية التشجيع على الانضمام إلى القافلة: «مؤلف الكتب الأكثر مبيعاً على الـ iTunes». لا أخبركم بهذا لأتباهى بنفسي ولكن لأنه يمكنني استخدام هذه المعلومة كمثال حقيقي وصادق عن العدد الكبير للأشخاص الذين يشترون مؤلفاتي. إلّا أنّ تقنية الانضمام إلى القافلة لا تقتصر فقط على مجال المبيعات إذ بإمكانك استخدامها في أوضاع عدة مختلفة.

تحقق من خانة الأمثلة في الأسفل لاستخلاص الأمثلة. وكلما استطعت أن تكون محدداً أكثر كان ذلك أفضل. كل ما عليك فعله هو أن تجعل الآخرين يعرفون كم أن الأمر مرغوب به.

» عندما تريد إتمام الصفقة استخدم تقنية الانضمام إلى القافلة. ببساطة استخدم أولئك الذين في القافلة كمرجع.



**أفكار تساعدك**

- أمثلة عن القافلة:

«قال جيمس ولورا وكيفن وكاتي إنهم سيحضرون إلى الحفلة».

«تم بيع أكثر من 100,000 كتاب مسموع على الـ iTunes».

«ثمانية من أصل عشرة يفضلون هذا».

كل أصدقائي في المدرسة لديهم كلب ذو فرو، لِمَ لا يمكننا الحصول على واحد أيضاً؟»

- وتذكر أنك إذا كنت أكثر دقة جرى ذلك على نحو أفضل.

«قال بيت وجولز وسام كم كان الأمر ممتعاً» أفضل من «قال الجميع كم كان الأمر ممتعاً».

## إغراء التفرُّد

هذه التقنية تمثل نقيض تقنية الانضمام إلى القافلة. المقصود أنه إذا تم التسويق بشكل متعمّد لمنتج كشيء لا يستطيع كافة الناس شراءه، فبالنسبة للأشخاص الذين يقررون شراءه سيشعرون كما لو أنهم حققوا إنجازاً استثنائياً. لذا استخدم إغراء التفرُّد بدلاً من الانضمام إلى القافلة إذا كان من شأن هذا أن يساعد.

**أفكار تساعدك**

- أمثلة عن إغراء التفرّد:

«ما من أحد يملك مثلها في المنطقة كلها»

«لا يمكنك حتى شراء هذه السلعة في السوق»

«إنها المرة الاولى التي تتوفر فيها هذه السلعة»

«ثمنها 2500$ ولا يتوفر منها سوى خمس قطع في العالم»

## أهمية الشهادات

هل حاولت يوماً أن تحجز غرفة مسبقاً في فندق من فنادق نيويورك؟ إنها باهظة الثمن بشكل لا يصدق. دائماً ما كان يعْرِف أصحاب الفنادق في منهاتن بأنهم يملكون عملاً ممتعاً يدرّ عليهم الأموال ولا يتطلب منهم مجهوداً كبيراً: ملايين الزوّار، والمُلكية الأكثر قيمة في العالم، وغرف قليلة في الفندق مما يعني فرض أسعار مرتفعة جداً جداً.

ولكن في عام 2010 واجهت أصحاب الفنادق في نيويورك مصيبة وأدركوا أن الحياة لن تعود كسابق عهدها مجدداً. لماذا؟

البق. . .



حشرات طفيلية صغيرة جداً في نيويورك. كان خبراً تصدّر الصفحات الأولى للصحف. فنادق باهظة الثمن وضيافة رخيصة. في المناطق الراقية وفي وسط المدينة التجاري. والمحال التجارية الرئيسية مثل Niketown, Hollister, Abercrombie, Fitch وجب عليها الإقفال. وحتى رواد السينما في Times Square تعرّضوا للسعات البق بسبب غزو اجتاح المدينة بكاملها.

ما علاقة كل ذلك بمهارات الإقناع؟ تغيّر قطاع الفنادق بما يفوق التقدير على مدى السنوات القليلة الماضية. ما قبل الإنترنت، كل ما كان على أصحاب الأملاك فعله هو التقاط بضعة صور لفنادقهم والقيام بواسطة الفوتوشوب بتعديل أي جزء لا يودون للزائرين المرتقبين رؤيته، ويصدرون كتيباً ملفتاً وينتظرون الحجوزات لتتدفق. ونحن الزبائن نذهب إلى موظف الشركة السياحية ونقول: «يا إلهي، كم يبدو جميلاً». وينتهي بنا الأمر خائبين عندما لا نجد في الحقيقة أن نافذتنا تطلّ على البحر الأزرق بل على قناة للصرف الصحي.

أصبح لدينا اليوم مواقع استشارية للسفر وكل تلك المواقع الإلكترونية التي تعرض الفنادق وهي تزودنا بإفادات صادقة من مسافرين آخرين. ولا تستطيع كل إعلانات العالم أن تخفي إفادات سيئة على موقع استشاري للسفر وحالما تصبح متداولة جداً سوف يقع الفندق في ورطة.

عندما هاجم البق نيويورك، أصاب القلق المسافرين في جميع أنحاء العالم فقاموا برصد المواقع ليكتشفوا الفنادق التي يمكن أن يتعرضوا فيها للسعات البق. وقبل انقضاء وقت طويل، بات الأمر لا يقتصر فقط على مواقع استعراض الفنادق فقط لتأمين المعلومات وإنما انتشرت مواقع خاصة بالبق مثل .bedbugregistry.com.

وبناء عليه، أجبر أصحاب الفنادق في نيويورك على التعامل مع مسألة شهادات الناس فيها وكذلك الازدهار أو الموت المحتمل لأعمالهم. فعلوا كل ما بوسعهم ليحرصوا على أن يطلع الناس بالضبط على نوعية التدابير التي اعتمدوها لمحاربة تلك المخلوقات الصغيرة. أقمت مؤخراً في فندق في نيويورك وكان واضحاً جداً من خلال بحث صغير قمت به على الانترنت أي الفنادق لا زالت تعاني من مشكلة وأيها التي لم تتعرض لأي مشكلة إطلاقاً وأيها (معظمها...) اتخذت تدابير جدّية وقصوى لتحرص على عدم وجود البق مطلقاً في مبانيها. (ففي الفندق الذي نزلت فيه كان هناك لوح بلاستيكي فوق الفراش وأثاث معدني بالكامل. لم يكن مريحاً ولكن ما من وجود للبق).

والمفيد في هذا كله هو أن شهادات الناس تقدم رد فعل صادق يجبر المتعهد على التفكير بالمنتج. وفي النهاية، يُجبر أصحاب الفنادق على أخذ زبائنهم وثقافة الشهادات على الانترنت على محمل الجد.



◄◄ اجمع شهادات من الآخرين حول سلعتك، خدمتك، صفقتك... استغل الفرصة لتركز بقوة على ما تقدمه وكيف يمكنك جعله مهماً.

◄◄ عندما تريد إتمام الصفقة، قدم شهادات سمعية/ مرئية/ خطية عن حجم التفوق الذي تتمتع به لتقوم بهذا العرض. (دقيقة واحدة)

◄◄ أما في العمل، اسأل زبائن راضين إذا كان بإمكانك أن تنقل إفاداتهم إلى زبائن مرتقبين. (دقيقة واحدة)

لقد تلقيت رسالة الكترونية من متعهد وكالة يسألني فيه عن الشركة التي تصنّع التطبيقات الخاصة بي على الآي فون، وكان يسعدني أن أرسل إليه تقريراً مليئاً بالمديح لأن العمل مع هذه الشركة أمر عظيم. فقد يكون هذا النوع من الشهادات أفضل من أي إعلان تماماً كما يُعدّ استعراض البق أسوأ إعلان للفندق.

## حدّد الوقت لاتخاذ القرار

في وقت كتابتي لهذا الكتاب، تم تقييم أرباح شركة Groupon على الانترنت بقيمة 15 بليون دولار. المفهوم

بسيط: رسالة الكترونية يومياً وتوفير كبير عليك في أمر ما. إنّ هذه الطريقة تعمل 1) لأنها تحتوي دائماً على حسم وصفقة كبيرة، 2) لأن عليك التوقيع في نفس اليوم وإلا ستفوّت الصفقة.

حدث مؤخراً أنني تلقيت رسالة إلكترونية يوميّة من شركة مماثلة لإعطاء دروس في تطوير الذات في مدينة سيدني بسعر مخفَّض من 1495$ إلى 795$. ففتحت الرسالة على الفور وألقيت نظرة على الصفقة. فكرت فيها لمدة ساعة ثم تصرّفت: لقد دفعت كل الرسوم المتوجبة للانتساب. كان العرض أقل بـ800$ ولم يتضمن وجبة الغداء. ولم يكن أمامي سوى التوقيع على الموافقة في ذلك اليوم وفي الواقع التصرف والحصول على الحسم الكبير، ولكنني مسرور لقيامي بذلك. حصلت على تلك الصفقة المثالية. لقد عمل تحديد الوقت لاتخاذ القرار عليّ بشكل بارع، وشعرت بالفرح يغمرني لأنني ربحت صفقة كبيرة. وهكذا يكون كلا الطرفين راضياً.

تريد إذاً إتمام الصفقة؟ اجعلهم يدركون أن الصفقة ليست متوفرة دائماً. من الأفضل لهم أن يتصرفوا بسرعة وإلا سيفوتونها.

◀◀ قدّم عرضاً لفترة محدودة



◀◀ اجعل نفسك (أو سلعتك أو أيا كان...) متوفراً لفترة محدودة

◀◀ حدد موعداً نهائياً

◀◀ (وبإمكانك أيضاً أن تجعل كمية ما تقدّمه محدودة).

## احصل على التزام مهما كان صغيراً

هل تتذكّرون صديقنا القديم الباحث في الإقناع، نيكولا غيغن (صاحب دراسة «حجم الصدر والأتوستوب: دراسة ميدانية شهيرة»)؟. قام غيغن بدراسة أخرى تقوم على رجل حسن المظهر تقرّب من 360 امرأة وسألهن إذا كن يرغبن بتناول مشروب معه. مع بضعة نساء، توجّه الرجل إليهن مباشرةً وسألهن بشكل مباشر. ولكن مع البعض الآخر طلب التزاماً صغيراً منهن في البداية فكان أن سألهن عن الاتجاهات أو طلب ولّاعة. ورأى غيغن أن حتى ذلك الالتزام الصغير الإيجابي كان كافياً ليزيد بشكل كبير عامل الموافقة. فالنساء بدون أكثر استعداداً ليرغبن بالذهاب لتناول مشروب معه بعد سؤال أولي صغير.

دوّنوا أيها العازبون!.

ارجعوا الآن إلى الفصل الثالث، اجمع المزيد من المال للأعمال الخيرية أكثر مما توقعت يوماً، وراجعوا مجدداً تقنية الاستدراج. هذا ما فعله بالضبط هذا الرجل الحسن المظهر. قام بطريقة مهذبة للغاية باستدراجهن من خلال طلب جواب صغير إيجابي على سؤاله.

كيف تستخدم هذه المعرفة إذا كنت تسعى لإتمام الصفقة؟ من خلال الحصول على التزام صغير يرتبط بطريقة ما بالالتزام الكبير الذي تبحث عنه. وبتعبير آخر، من خلال تمكُّنك من الموضوع تماماً.

◄◄ إذا كنت تسعى لإتمام الصفقة، احصل على التزام صغير قبل مغادرة جلسة التواصل، مثل هذا: «إذا كنت لا ترغب بالشراء الآن، هل يسرك عقد اجتماع آخر في وقت لاحق من هذا الأسبوع لتطلّع أكثر على هذه الاقتراحات؟». (دقيقة واحدة)

خلاصة: من الأصعب قول لا بعد أن قلت نعم.

## لا تتوسّل

قد تكون هذه من أهم النقاط المطروحة في هذا الكتاب. هل تتذكرون هيرب كوهن، المفاوض الأوّل؟ أود تذكيركم



مجدداً بمقولته (انظر الفصل الخامس، اجعل ذلك الراتب يرتفع).

«يجب أن تهتم، وتهتم جداً..ولكن ليس - إلى - حد - كبير».

سواء كان البائع، الذي يريد أن يبيعك سيارة ويركع على ركبتيه، يتوسلك بإلحاح أو شخصاً على موعد معه ترك ثلاثة وعشرين رسالة على الهاتف، فاهتمام أحدهم إلى حد كبير جداً يدفعك إلى عدم الاهتمام.

يستمر هيرب كوهن في قول إن أفضل طريقة لعقد صفقة رابحة تقتضي إبلاغ الجانب الآخر أنه «يمكنني أن أعيش بدون هذه الصفقة».

أظهر نفسك على أنك شخص له قيمته وأبدِ ثقة واعتزازاً بالنفس من خلال سلوكك. اهتم ولكن ليس إلى حد كبير. وكما يقول جايمس لويد، مؤلف الكتاب الصّوتي «أسرار الإقناع»، «إن الأشخاص الذين يعرفون أنهم سيكونون بخير إذا تم رفضهم هم أقل عرضة للرفض».

لنعد إلى تمارا. حاولت أن تطلب من الشاب الخروج في موعد وقام أساساً بتجاهلها، ولكنهما استمرا بتلك العلاقة الغريبة عبر كتابة الرسائل الهاتفية القصيرة. هل هو مكتفٍ بالمراسلة ولم يتصرف؟ لقد حددت الوقت، فأرسلت له رسالة

تقول: «سأسافر الأسبوع القادم إلى لوس أنجلس وسأبقى لمدة شهر، ولذلك من الأفضل لك أن تستعجل وتطلب مني الخروج في موعد وإلا ستفوّت فرصتك». وحالما حددت له الوقت، أدرك الشاب أنه قد يفوّت فرصته وطلب منها على الفور الخروج في موعد.

كان بيت يحاول إقناع صديقه لمرافقته إلى إيبيزا. كان صديقه متحمساً ولكنه لم يلتزم بذلك. وفي النهاية طلب بيت من أصدقاء آخرين مرافقته (كان يرغب بشدة بقضاء تلك العطلة)، فهؤلاء الأصدقاء ذهبوا إلى هناك السنة الماضية وأمضوا وقتاً رائعاً ولذلك وافقوا. بدأ بيت بشكل عفوي بتفعيل تقنية الانضمام إلى القافلة، فسرعان ما سمع جون بأن آخرين سيذهبون وأصبح مهتماً أكثر بالفكرة. تحدث إليهم فزودوه بشهادة قويّة عن روعة الوقت الذي أمضوه السنة الماضية. فتقنية الانضمام إلى القافلة بالإضافة إلى الشهادة كانتا كافيتين ليدفعا جون إلى القيام بحجز.

وماذا عن أليكس، البائع الخائب؟ في الواقع لم يتغير كثيراً. لقد أصبح أقل يأساً فقط. لقد كسب حسّاً إقناعياً وبعض التسلية. اهتم ولكن ليس إلى حد كبير. أدرك أنه بطريقة أو بأخرى «ستسير الأمور على خير ما يرام». وبالنتيجة بدا أنّ الزبائن أحبوه أكثر. وكان يؤدي ذلك أحياناً إلى بيع السلع وأحياناً لا، وامتلاك هذا السلوك كان فيه الكثير من المتعة.



## قائمة مهام: تذكير

**تقنية الانضمام إلى القافلة.** عندما تريد إتمام الصفقة استخدم تقنية الانضمام إلى القافلة. قدّم الأشخاص الذين سبق أن قاموا بالأمر وكم أحبوه كمرجع. (دقيقة واحدة)

**إغراء التفرُّد.** كبديل، جرِّب هذه الطريقة حيث يتم التسويق بشكل متعمد لمنتج كشيء لا يستطيع كافة الناس شراءه. فبالنسبة للأشخاص الذين اشتروه، سيشعرون أنهم حققوا مركزاً وتميزاً. (دقيقة واحدة)

**الشهادات.** قدّم شهادات خطية/سمعية/مرئية قوية عن مدى أهمية العرض الذي تقدمه. (دقيقة واحدة)

**تحديد الوقت.** اجعل عرضك محدوداً من خلال تحديد الوقت. أتتذكر كيف أني أنفقت 800$ في صباح أحد الأيام؟ اجعل العرض لفترة محدودة، واجعل فترة توفّرك محدودة، و/أو حدد موعداً نهائياً. (دقيقة واحدة)

**الاستدراج.** إذا كنت تجاهد لإغلاق الصفقة، ركّز على الحصول على التزام صغير إنما له صلة بالموضوع. يمكن لذلك الالتزام الصغير أن يؤدي إلى التزام أكبر في المستقبل. (دقيقة واحدة)

**لا تتوسل.** اجعل من نفسك ومن وقتك أمرين قيِّمين وتصرف بثقة واعتزاز بالنفس.

# الجزء الأخير

وفي النهاية، ماذا لو فشلت كل هذه الطرق؟ ماذا لو لم يريدوا أن يقتنعوا؟

ربما أنت من عليه تغيير موقفه. لا يمكنك إقناع الجميع بفعل شيء ما إذا لم يرغبوا بالقيام به. لن يسمحوا بذلك. ربما يتوجب عليك تحسين عرضك أو أن تراه من وجهة نظرهم. إذا لم يريدوا التزحزح وتغيير رأيهم، فقد حان الوقت لتضع نفسك مكانهم. ما الذي يدفعهم إلى العناد تجاه هذه المسألة. وهل يملكون رأياً وجيهاً؟ ربما عليك إقناع نفسك بحجتهم.

◀◀ انظر واسمع واشعر بحجتهم من خلال وجهة نظرهم. ما هي اعتراضاتهم؟ كيف يمكنك مخاطبتهم؟. (دقيقة واحدة)

امتلاك القدرة على الإصغاء والمساومة هي أداة مهمة للإقناع مثلها مثل الأدوات الأخرى في هذا الكتاب. فالطريقة الأسهل لإقناع الآخرين تكمن في إعطائهم ما يريدون.